



El sector cafetero en el suroccidente colombiano, referencia de liderazgo empresarial del Cauca



Diana Ximena Sánchez Tróchez
Laura Beatriz Potes Ordoñez
Gabriel De La Torre Solarte

El sector cafetero en el suroccidente Colombiano, referencia de liderazgo empresarial del Cauca

Diana Ximena Sánchez Tróchez
Laura Beatriz Potes Ordoñez
Gabriel de la Torre Solarte



Colección Trabajos de Investigación
Fundación Universitaria de Popayán
Cauca – Colombia
2022

Sánchez Tróchez, Diana Ximena

El sector cafetero en el suroccidente colombiano, referencia de liderazgo empresarial del Cauca / Diana Ximena Sánchez Tróchez, Laura Beatriz Potes Ordoñez y Gabriel de la Torre Solarte. – Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira : Fundación Universitaria de Popayán, 2022.

101 páginas. – (Colección Trabajos de investigación).

e-ISBN: 978-958-722-720-8

1. Caficultura colombiana – Historia 2. Industria del café – Colombia
3. Café – Producción 4. Café – Industria y comercio

CDD. 338.17373

Colección Trabajos de Investigación

El sector cafetero en el suroccidente colombiano, referencia de liderazgo empresarial del Cauca

Proyecto de investigación denominado “Análisis empresarial de Café la Palma del municipio de Popayán con base al componente del capital humano como factor de productividad”

Autores

Diana Ximena Sánchez Tróchez.

Laura Beatriz Potes Ordoñez.

Gabriel De La Torre Solarte.

Fundación Universitaria de Popayán
Universidad Cooperativa de Colombia
Cauca – Colombia
Septiembre 2022

Universidad Tecnológica de Pereira

Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión

Editorial Universidad Tecnológica de Pereira

Pereira, Colombia

Coordinador editorial:

Luis Miguel Vargas Valencia

luismvargas@utp.edu.co

Teléfono 313 7381

Edificio 9, Biblioteca Central “Jorge Roa Martínez”

Cra. 27 No. 10-02 Los Álamos, Pereira, Colombia

www.utp.edu.co

Montaje y producción:

María Alejandra Henao Jiménez

Universidad Tecnológica de Pereira

Imagen de Cubierta : Fotografía tomada por Daniel Felipe Toro

Diana Ximena Sánchez Tróchez, (Popayán, Cauca, Colombia ,1987). Magister en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Rioja, España. Especialista en Marketing Estratégico de la Universidad del Valle. Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Valle. Docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Fundación Universitaria de Popayán. Ha publicado libros y artículos sobre direccionamiento estratégico, gestión empresarial y emprendimiento en revistas especializadas nacionales e internacionales como consultora y docente investigadora perteneciente al grupo IDEESE - Desarrollo Empresarial, Innovación y TIC. diana.sanchez@docente.fup.edu.co

Laura Beatriz Potes Ordoñez, (Popayán, Cauca, Colombia, 1990). Magister en Gestión de Organizaciones, Administradora de Empresas, ambos títulos de la Universidad Cooperativa de Colombia. Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Fundación Universitaria de Popayán. Autora del capítulo de libro "Ideas Preponderantes sobre la Responsabilidad Social Empresarial RSE" (2019). Docente investigadora perteneciente al grupo IDEESE-Desarrollo Empresarial, Innovación y TIC. laura.potes@docente.fup.edu.co.

Gabriel De la Torre Solarte, (Popayán, Cauca, Colombia, 1966). Magister en Administración de la Universidad del Valle e Ingeniero de Minas de la Fundación Universitaria de Popayán. Docente Investigador. Ha sido autor de libros y capítulos de libros, entre ellos: "Agencia Pública para el Patrimonio, visiones Alternativas del Patrimonio Local. Popayán una Ciudad en Construcción" (2004), "Pensamiento Universitaria. Propuesta Educativa" (2006). "Empaques del Cauca S.A: Historia de Políticas y Estrategias", (2012). También ha publicado artículos en revistas especializadas nacionales e internacionales en temas de la administración de empresas relacionados con historia empresarial, el emprendimiento desarrollo organizacional y la educación. gades10@hotmail.com

CONTENIDO

Prólogo	9
Introducción.....	11
 Capítulo 1.	
Los inicios de la caficultura colombiana	15
La caficultura en Colombia desde un contexto histórico	15
 Capítulo 2.	
Historia empresarial cafetera del suroccidente colombiano	25
El café especial en el nuevo eje cafetero	26
En el departamento del Huila	26
El cultivo de café en el Cauca.....	27
El café especial en Nariño	32
 Capítulo 3.	
Evolución y actualidad del sector	35
 Capítulo 4.	
Experiencia significativa de liderazgo empresarial cafetero en el Cauca	49
Café la Palma y sus características desde el enfoque	51
de liderazgo empresarial.....	51
Proceso industrial del grano en Café la Palma	62
Organización empresarial de Café la Palma	63
 Capítulo 5.	
Políticas de promoción y fortalecimiento del sector cafetero colombiano	68
Servicios y Programas que desarrolla la FNC.....	75
 Conclusiones.....	78
Bibliografía.....	81
Apéndice	93

TABLAS

Tabla 1. Departamentos productores de café 2021.....	20
--	----

FIGURAS

Figura 1 Producción de café en departamentos diferentes del eje cafetero	19
Figura 2 Esposos fundadores de Café La Palma: Alfonso Paredes y Rosa Elena Tobar de Paredes.....	52
Figura 3 Primera marca publicitaria de Café la Palma	55
Figura 4 Promoción y ventas del producto en sus inicios.....	57
Figura 5 Reconocimiento al Desarrollo Empresarial para Café la Palma, 1997	58
Figura 6 Diagrama proceso producción Café la Palma	60
Figura 7. Organigrama Café la Palma.....	62
Figura 8. Red semántica elementos significativos del liderazgo empresarial de Café la Palma.....	64

Prólogo

El café se sembró por primera vez en el departamento del Cauca desde su llegada al territorio nacional en 1736, y por diversas dinámicas sociales y económicas de la región no logró generar en aquella época un impacto empresarial importante. En ese entonces, fue llevado a otras zonas del país para convertirse en un generador de desarrollo, y hoy por hoy, la caficultura es uno de los sectores con gran aporte en el desarrollo social y económico nacional, convirtiéndose además en uno de los granos agrícolas con mayor aporte significativo al producto interno bruto-PIB colombiano.

Dicha transformación histórica se ha logrado, además de otros aspectos, gracias a la interrelación entre Universidad, Empresa, Estado y Sociedad colombiana, la cual ha permitido la concepción de nuevos escenarios en torno a la investigación, creación de empresa, modos de producción, políticas estatales, generación de conocimiento académico y científico y, en general, bienestar para la sociedad.

Es por ello que el territorio colombiano, y específicamente el departamento del Cauca, ha sido un eje histórico de desarrollo agropecuario, donde se ha logrado implementar esta cuádruple hélice de la innovación alrededor del café y la caficultura, que a su vez ha permitido la configuración de este producto como el más importante en la economía de la región. Además, desde inicios del siglo XX, ha brindado la oportunidad de una estabilidad económica de pequeña escala a un gran número de familias que viven de su producción y consumo, ha dinamizado la economía de los municipios cafeteros, y ha forjado una cultura de arraigo y tradición, posicionando esta zona del país como el *Nuevo Eje Cafetero de la Calidad*, gracias a la oferta agroecológica, a las dinámicas sociales, al apoyo estatal, a la presencia institucional y al establecimiento de empresa en el sector.

Así, el potencial de crecimiento productivo de esta región ha sido notorio, especialmente en términos de calidad gracias a una caficultura sostenible, no solo desde el aspecto ambiental, sino también económico y social. Esta premisa se ha logrado con el compromiso institucional, empresarial y gremial del territorio, razón suficiente para dinamizar la gestión del clúster de café, con el cual se busca un producto de alta calidad, que se ha venido implementando a través del relacionamiento de estas entidades y empresas. Este, tiene como objetivo principal el fortalecimiento del café regional en el mercado global, con una denominación de origen lograda desde el año 2011 y con proyección de ser explotada de una mejor manera.

Por otra parte, las dinámicas actuales del mercado global, en términos de consumo, han planteado escenarios donde se deba interpretar la producción del café desde la demanda, lo que ha generado las actuales cadenas de valor. En esta, los diferentes eslabones han logrado tener interrelación, permitiendo una dinámica innovadora desde la producción hasta el consumo final de la bebida, con una intervención puntual sobre el sabor final debido al deber de satisfacer las necesidades de consumidor final.

Es así como este documento precisa la compilación de un análisis general del café en Colombia, la región suroccidente del país y el Cauca, en el que se hace un análisis de algunos hechos históricos impactantes y se hace referencia a un actor local de tradición en el territorio, para entender el avance en términos de desarrollo empresarial en la región y cómo ha sido el liderazgo de este sector.

Javier Hoyos García,
Ingeniero Agrónomo,
Msc; Gerente Parque Tecnológico de Innovación del Café
– TECNICAFÉ

Introducción

Desde la apertura económica, Colombia ha intentado insertarse en los mercados comerciales del mundo y ocupar uno de los primeros renglones de la economía del país. A partir de la incorporación de nuevas tecnologías, la industria cafetera ha generado un impacto significativo en el crecimiento y desarrollo económico y ha representado mayores oportunidades para mejorar la competitividad colombiana. Rodríguez Rojas et al. (2021) señalan que el café ha jugado un papel fundamental a lo largo de la historia del país, no solo por su importancia económica, sino también por su impacto en la vida social y cultural. En la actualidad, es el tercer mayor productor de café del mundo, después de Brasil y Vietnam.

Es por esto que la evolución historiográfica sobre la economía cafetera es indudable. Tal avance responde a un proceso de desarrollo en cuanto a la conformación de las unidades productivas, las relaciones de trabajo, las formas de comercialización y el proceso social y político, entre otros. En efecto, la historia del café nacional refiere las condiciones en la que Colombia se vincula al mercado global en términos de competencia y calidad. Por ello, este libro es de interés por los autores, por la necesidad de exaltar, desde un ejercicio histórico y evolutivo, el sector empresarial cafetero del país.

En ese sentido, el presente libro tuvo como referente el proyecto de investigación denominado *Análisis empresarial de Café La Palma del municipio de Popayán con base al componente del capital humano como factor de productividad*, investigación que permitió abordar las características del liderazgo empresarial que ha logrado el sector cafetero en el suroccidente colombiano, tomando como referente el departamento del Cauca con su empresa líder Café la Palma, resultados contrastados con otras investigaciones en el área.

El estudio se abordó desde la investigación descriptiva bajo el enfoque cualitativo a partir del referente de Hernández y Mendoza (2018) que comprende la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Desde esta perspectiva, se presenta el estudio de caso centrado en las características del fenómeno estudiado que permita alcanzar la comprensión de forma general (Andrade, 2018). A partir de aquí la investigación abordó variables relacionadas a: historia empresarial cafetera, liderazgo empresarial y sector cafetero.

Para el tratamiento del caso en cuestión, abordado en el capítulo denominado **Experiencia significativa de liderazgo empresarial en el Cauca**, el procesamiento de la información se realizó en dos etapas, en la primera, con los participantes ya identificados de la empresa seleccionada, se generó un proceso consultivo a partir del acompañamiento de sus actividades asociadas al tópico de interés, participación en diferentes espacios como reuniones, grupos focales y aplicación de las técnicas construidas con ellos, ejercicios sistematizados para la incorporación de manera relatada en el presente libro.

En la segunda etapa y tras evidenciar la saturación o confluencia de tendencias de opinión y sentidos compartidos, se dio paso a la realización de un análisis de discurso (Aquino & Mutti, 2006) otorgando importancia al sentido atribuido por los participantes frente a los factores indagados. Finalmente, por cada componente, se utilizó el software Atlas ti, versión 7, para la asignación de códigos que forman parte de las categorías emergentes y axiales, siendo agrupadas por triangulación de sentidos, permitiendo generar una red semántica a manera de síntesis, que incluyó la comprensión de las entrevistas y registros fotográficos, que son ilustraciones complementarias a la literatura que allí se presenta.

En consecuencia, el desarrollo de este libro presenta los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Los inicios de la caficultura colombiana.

Realiza una aproximación al contexto histórico de la caficultura en Colombia desde finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, analizando el papel de los caficultores y de instituciones tan importantes como la Federación Nacional de Cafeteros – FNC.

Capítulo 2: Historia empresarial cafetera del suroccidente colombiano.

Analiza la influencia de la colonización antioqueña en el despliegue de la cultura cafetera hacia el viejo Caldas, que después impulsaría el auge del eje cafetero, es decir en los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, y de las grandes, medianas y pequeñas fincas cafeteras que reflejan la democratización del cultivo de café, para que posteriormente se instale como cultura en el norte del Valle del Cauca.

Capítulo 3: Evolución y actualidad del sector.

Analiza como los diferentes fenómenos sociales, culturales y económicos, considerando el nuevo eje cafetero conformado por los departamentos de Huila, Cauca y Nariño, y el auge del cultivo orgánico como producto de una simbiosis entre mercado y cultura.

Capítulo 4: Experiencia significativa de liderazgo empresarial en el Cauca.

Desde el anterior contexto se presenta el estudio de caso de la empresa Café la Palma y su historia empresarial como un aporte al empresarismo cafetero del Cauca.

Capítulo 5. Políticas de promoción y fortalecimiento del sector cafetero colombiano.

Se impulsa por la articulación Empresa–Estado, bajo el liderazgo de la Federación Nacional de Cafeteros-FNC y el gobierno nacional.

1

CAPÍTULO UNO

Los inicios de la caficultura colombiana

La historia de la caficultura colombiana evidencia un proceso de transformación propio de las dinámicas económicas, sociales y políticas del país. Desde el último cuarto del siglo XIX, su cultivo ha jugado un papel clave en los desarrollos productivos del campo y en el auge de la industria. A continuación, se presenta su proceso evolutivo y la forma en que logró ser un impulsor de desarrollo en la producción agrícola nacional.

La caficultura en Colombia desde un contexto histórico

En ese sentido, se sustenta una historia cafetera importante e influyente en la economía colombiana, tal vez sin conocer las dinámicas propias del mercado global ni con la inversión necesaria para fortalecer la cadena de valor, pero creando una cultura cafetera en diferentes regiones del país. Igualmente, la connotación cafetera nacional ha sido de tal relevancia que en 1927 se creó la Federación Nacional de Cafeteros – FNC, una organización empresarial que no se equiparó en su momento con ninguna en tamaño, estabilidad, poder y peso dentro de la economía colombiana a lo largo del siglo (Yepes, 2016).

Tal como lo expresa el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Ministerio TIC, 2017) en la Resolución 0001221, por la cual se aprueba la emisión de la estampilla Homenaje a los 90 años de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, esta institución ha estado ligada con el desarrollo económico del país por su historia y presencia en todas las zonas rurales donde se produce café. Además, el modelo de la Federación como agremiación y exponente de la acción colectiva de productores con poder frente al Estado, ha sido determinante en la construcción de un ecosistema cafetero potente con amplias oportunidades de fortalecimiento.

A manera de ejemplo, se encuentra la Flota Mercante Grancolombiana, fundada en 1946 y constituida para crear y manejar tanto el transporte internacional del café como la financiación de los cafeteros, mediante el entonces Banco Cafetero, establecido en 1954 y que se fusionó con Davivienda en 2006 como estrategia empresarial, dada la experiencia de Bancafé en la banca corporativa, cafetera e internacional, sumada a la tradición de Davivienda en banca personal (Suárez et al. 2010). Además, trabajó con los seguros para los productores mediante la Compañía Agrícola de Seguros, que data de 1952 y que por Resolución 0810 de 4 de junio de 2007, se aprobó a Suramericana de Seguros y ARL SURA la cesión de activos, pasivos y contratos de las CAS.

Así las cosas, la actividad naviera de la Flota Mercante Grancolombiana, arrojó utilidades acumuladas por 8.500 millones de pesos. Sin embargo, la Compañía entró en proceso de liquidación obligatoria por orden de la Superintendencia de Sociedades dado que sus ingresos navieros eran insuficientes para cubrir los costos operacionales y administrativos (Corte Constitucional de Colombia, 2001).

Pese a esta situación, se ha evidenciado una influencia significativa por la cultura antioqueña en el proceso de expansión de la producción del café en Colombia. Es de resaltar que la explotación minera fue importante en la consolidación de grandes capitales de empresarios antioqueños, pues la acumulación de oro por parte de algunos de ellos, los hizo muy influyentes en la economía colombiana. Así pues, el sector cafetero se vio impactado por dicha actividad, y el crecimiento económico antioqueño obedecía a una dinámica económica previa a la del café (Cardoso et al. 2022).

De acuerdo con Muñoz et al. (2021) fue innegable la importancia de la producción cafetera en las dinámicas económicas del país a comienzos del siglo XXI, ya que el café fue la fuerza motora de la actividad económica en las primeras dos décadas

del siglo XX, siendo un factor esencial en los cambios políticos, sociales e institucionales que habrían de tener lugar en los años veinte. Incluso, entre 1910 y 1930 la región del Viejo Caldas se convirtió en el primer productor cafetero del país, desplazando a los departamentos tradicionales, lo mismo que a Antioquia.

De este modo, la producción de café en el eje cafetero prevaleció gracias a la producción en pequeña escala, afianzadas en esa cultura cafetera antioqueña que se arraigó en la zona. La expansión del cultivo del grano en esta región del país tendría una peculiaridad notable: se basó en fincas cafeteras de pequeño y mediano tamaño, trabajadas por quienes se habían asentado en estas tierras y que vendían el café directamente a las empresas comercializadoras del grano.

Los grandes hacendados de Cundinamarca y el Tolima entonces, le compraban o recibían a los arrendatarios y colonos el café para posteriormente comercializarlo en el exterior. La diferencia tendría repercusiones en la extinción de las haciendas en los años treinta (Ballesteros & Escudero, 2019).

Por ende, entre más departamentos se sumarán a la producción de café, se vería pasar a Colombia como un país productor de café para el consumo interno, a un país exportador. El desarrollo económico nacional tuvo una gran influencia por la oportunidad presentada a las exportaciones del café hacia el mercado mundial, superando en actividades comerciales a productos de la agricultura, la ganadería y la industria manufacturera.

En este sentido, los ingresos que obtuvieron los caficultores como resultado de las exportaciones aumentó su poder de compra, impulsando la inversión y el crecimiento económico, fundamental en la creación del mercado nacional de bienes y servicios (Cerquera et al. 2020).

Es por esto que la caficultura colombiana ha estado unida al proceso de colonización antioqueña, ha contribuido a consolidar la paz y ha hecho mucho más próspero el proyecto de nación. Ahí, se resaltan tres factores fundamentales del éxodo antioqueño: por un lado, el agotamiento o cansancio de la tierra que motivó desde el siglo XVIII la salida de cultivadores en la búsqueda de suelos fértiles; las altas tasas demográficas de los antioqueños, que generaron la expulsión de excedentes de población; y el cultivo del café. Este proceso se irrigó por el territorio del gran Caldas, lo que ahora es Risaralda, Caldas y Quindío, y posteriormente ingresó al Valle del Cauca.

En el caso de la colonización de este último, la fundación de Sevilla y posteriormente de Caicedonia fueron producto de estas actividades de la colonización antioqueña (Fernández, 2014). Por esto, el desarrollo de estos municipios ha estado ligado con la cultura cafetera, propia de los paisas que formaron sus familias y fundaron sus empresas en este territorio.

Así, la economía del café se fortaleció en la década de los 70's cuando la Federación Nacional de Cafeteros – FNC enfocó sus estrategias y políticas al primer eslabón de la producción en la cadena productiva del café, incentivando la intensificación del cultivo y las nuevas prácticas basadas en el desarrollo tecnológico, generando una dinámica importante en el sector cafetero para aprovechar las oportunidades del mercado internacional.

Este enfoque le permitió a Colombia posicionarse como uno de los países productores más importantes de café, apoyando a más de 570 mil familias cafeteras, de las cuales el 96% contaban con fincas inferiores a cinco hectáreas (Muñoz et al., 2021). Cabe agregar que el proceso del cultivo del café tuvo ciertas modificaciones. Por ejemplo, la dinámica de una nueva producción más tecnificada, empezando a desplazar al pequeño cultivador de la finca tradicional. Fue desde 1960 que llegó a sus límites como base de la economía mono exportadora. Sus carencias tecnológicas, el envejecimiento de sus plantíos, la

baja productividad y la enorme extensión de sus cultivos, fueron algunos de los problemas más evidentes. Esto se dio por la adopción de nueva maquinaria en los procesos agroindustriales ligados con el sector cafetero, por lo tanto, la modernización que permitió la entrada de altas tecnologías en los centros productores de café dio lugar a un nuevo tipo de agricultor profesional rico. En esta etapa se evidenció la decadencia del finquero tradicional (Estrada, 2014).

A nivel internacional las gestiones realizadas por la institucionalidad encargada de liderar los procesos relacionados con el mercado del café realizaron negociaciones que lo regularon. Esto se presentó en la década de los 60's cuando surgió el Pacto internacional del café, el cual ayudó a regular las cuotas de producción que mantenían la oferta. Su finalización en 1989 generó una ruptura en el mercado cafetero mundial basándose de nuevo en las dinámicas de oferta y demanda, propias del mercado libre (González Acevedo, 2015).

El rompimiento de dicho pacto generó una fuerte crisis del café afectando toda la cadena de su producción en Colombia. Durán y Walteros (2019), aseguran que se afectaron diferentes municipios caficultores con mayor afectación en el eje cafetero. Por ejemplo, en la fase de cultivo, los caficultores no alcanzaban a cubrir los costos de producción con la venta de cosecha y se propició un periodo de pobreza y endeudamiento. Sin embargo, el agroturismo surgió con gran fuerza en la región.

Entre los vaivenes de la oferta y la demanda el mercado tuvo unos cambios evidentes. Por ejemplo, según la FNC aun cuando en el año 2011 se presentó el precio más alto de la historia con un valor de 2,83 dólares/libra de café, Colombia solo tenía 7,8 millones de sacos en producción (Ocampo & Álvarez, 2017), lo cual minimizó el impacto en la economía cafetera del país.

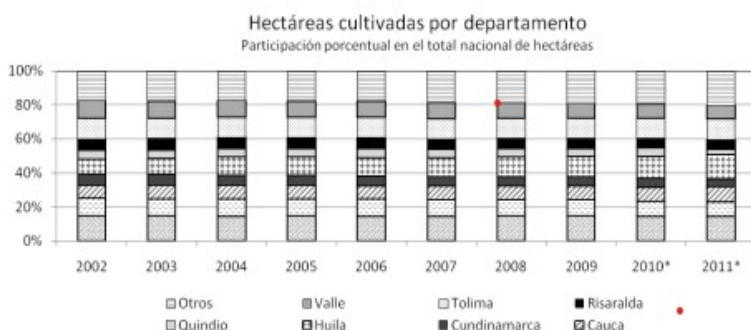
Por otra parte, un evento que reflejó la crisis cafetera se presentó en el año 2013 cuando los cafeteros colombianos

reclamaron un ajuste en las políticas cafeteras del Gobierno Nacional para afrontar la crisis del sector, el cual suscitó varias protestas campesinas, en demanda de una política agraria para contrarrestar la baja en los precios de sus productos debido a la importación y el contrabando, el aumento de costos financieros por la eliminación de los subsidios a las tasas de interés, y la reorganización de las instituciones estatales del sector (Cruz, 2019).

Todo esto se dio por la alta vulnerabilidad del mercado internacional del café el cual empezó a percibir una tendencia del mercado de cafés especiales, y en otros departamentos como el Cauca, Huila y Nariño surgieron también una serie de nuevos productores en este campo. En efecto, desde 1990 se viene cultivando café orgánico con el propósito de buscar mercados internacionales (Gómez, 2017).

De este modo, el siglo XXI inició con una tendencia a la disminución de las hectáreas cultivadas en el país. Para la década del 2000 la producción de café decayó de 16,1 millones de sacos a 9,11 millones y la participación en el PIB agropecuario pasó de 16,1% a un 8,8%, lo que hizo que el café perdiera protagonismo en el escenario nacional (Durán & Walteros, 2019). Esto se debió, entre otras cosas, a que muchas de las fincas productoras ubicadas en el eje cafetero se convirtieron en fincas de ecoturismo cafetero, y se empezó a desplazar el centro de gravedad cafetero hacia el sur occidente, generando un cambio significativo en la geografía del café y un notorio impacto en la economía regional, producto de la baja rentabilidad del cultivo en las zonas tradicionalmente productoras tal como se evidencia en la figura 1.

Figura 1. Producción de café en departamentos diferentes del eje cafetero



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros (2002 – 2011)

Lo anterior, propició una nueva coyuntura en la producción cafetera, desplegándola hacia un nuevo eje cafetero que contó con mayor economía en suelos, cultivos y mano de obra más barata; panorama que consolidó al Huila como el segundo departamento de mayor producción y área sembrada, y que fue superado solo por Antioquia (Cerquera et al. 2020).

Asimismo, una nueva dinámica del sector cafetero surgió a partir de la década del 2010, impulsada por la producción en los nuevos departamentos cafeteros y las tendencias del mercado internacional, donde Colombia en el 2013, fue el cuarto productor mundial de café, antecedido por países como Brasil, Vietnam e Indonesia. La producción mundial del mismo año fue de 145.194.000 sacos, de los cuales este país aportó 7,57% (Ocampo y Álvarez, 2017).

Cabe anotar que, en el mercado internacional es importante reconocer a las grandes casas comerciales que compran café colombiano: Starbucks, Nestlé y su filial Nespresso y que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia es la quinta organización a nivel mundial que contribuye en la compra de café (FNC, 2021).

Igualmente, el mercado, dinamizado por el eslabón de la comercialización internacional, ha beneficiado aproximadamente a 25.000.000 de personas en el mundo, las cuales están

comprometidas como actores importantes en la cadena de valor del café según estudio de la Organización Internacional del Café (González Acevedo, 2015)

De la misma manera, en el año de 2014 Colombia presentaba, 563.000 familias dedicadas a la caficultura, de las cuales el 96% eran hogares campesinos con fincas cafeteras inferiores a cinco hectáreas (Cenicafé, 2020). Esto permitió que las políticas y estrategias que se enfocaron en proteger al pequeño productor, fortalecieran la cadena productiva en el eslabón más vulnerable, y al mismo tiempo democratizó la producción estimulando el cultivo en pequeñas parcelas cafeteras. La nueva dinámica comercial del sector hizo que emergieran otros departamentos diferentes a los ya tradicionales ubicados en las zonas cafeteras de Colombia evidenciados en la tabla 1:

Tabla 1. Departamentos productores de café 2021

	Departamento	% 2021
1	Huila	18,06
2	Antioquia	15,09
3	Tolima	13,30
4	Cauca	10,94
5	Caldas	7,29
6	Valle del Cauca	5,60
7	Santander	5,51
8	Risaralda	5,06
9	Nariño	4,50
10	Cundinamarca	3,23
11	Cesar/Guajira/Bolívar	2,95
12	Norte de Santander	2,64
13	Quindío	2,13
14	Magdalena	1,76
15	Boyacá	1,00
16	Oficinas coordinadoras	0,94

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros FNC (2021)

En esencia, la historia de la inserción del café en Colombia se vio condicionada por el periodo colonial y una estructura de tenencia de la tierra. Se constituye como un producto de valor mundial debido a la emergencia del libre mercado como modelo económico que rompe el esquema proteccionista. La suma de estos procesos derivó de lo que hoy se conoce como la historia del café en Colombia, en el que confluyen aspectos sociales, políticos y económicos.

2

CAPÍTULO DOS

Historia empresarial cafetera del suroccidente colombiano

El café ha sido, históricamente, uno de los productos más importantes para el sector agrícola de Colombia, dado sus procesos de producción y exportación, desde que inicialmente se cultivaba en Antioquia y el eje cafetero, hasta su expansión por otros territorios del país.

Es así como la producción cafetera de la región suroccidental y central, impulsó el desarrollo económico nacional desde sus inicios en el siglo XVIII y el aumento de su comercialización a fines del siglo XIX (Durán & Walteros, 2019). Respecto al proceso de expansión de los sistemas cafeteros en las diversas regiones, Yepes (2016) plantea que esta dinámica fue causada por la presencia del capital comercial en la promoción del cultivo, es decir en la organización de actividades para la exportación del café. En este sentido, el crecimiento de la caficultura no sólo se originó en las fronteras de Antioquia sino que se expandieron por otros territorios como Risaralda y Quindío en 1880, y dos décadas después se expandió a los departamentos del suroccidente colombiano (Esguerra et al., 2016). Por lo tanto, es un proceso que lleva más de un siglo solidificándose en el eje cafetero tradicional con los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas y, también en el actual eje cafetero conformado por Cauca, Nariño, Huila y Valle.

En el proceso de construcción de las políticas públicas o estrategias del Estado para incentivar la agricultura en Colombia, Perfetti et al., (2013) y Rodríguez et al. (2021) confirman que a partir de las políticas agrarias se empezaron a destinar diversos terrenos baldíos para incentivar los cultivos de diferentes productos agrícolas. Estos terrenos eran principalmente bosques de montaña de las cordilleras Central, Oriental y Occidental,

y la mano de obra, utilizada por los grandes hacendados, la conformaban campesinos, indígenas y afrodescendientes.

En ese nuevo escenario de la caficultura colombiana, para González (2015), una nueva clase empresarial del café surgió a partir de los grandes hacendados con mano de obra principalmente en las haciendas cafeteras del Valle del Cauca y Cauca, donde las plantaciones de café fueron fomentadas por dirigentes locales y empresarios que asumían el cultivo y su comercialización con una visión de mediano plazo. Esta nueva clase empresarial cafetera impulsó una mejor productividad, cultivando hasta 10.000 árboles de café por hacienda.

El café especial en el nuevo eje cafetero

El nuevo eje cafetero de Colombia se caracterizó por consolidarse con una apuesta del territorio suroccidental con la producción de café especial.

En el departamento del Huila

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC, 2021), menciona que el café del Huila se ha cultivado a lo largo del tiempo por comunidades campesinas en 35 municipios, en estos se encuentran aproximadamente más de 83.000 familias que siembran 144.895 hectáreas de café arábico de las variedades Castillo, Colombia, Caturra, Típica, Borbón y Tabí. Es importante anotar que el café cultivado en este territorio ya cuenta con Denominación de Origen, cuyas características se distinguen por la dulzura, acidez y cuerpo medio/alto, fragancia y aroma intenso, con sensaciones frutales y acarameladas (Calderón, 2021).

Los cultivos de café se encuentran ubicados en alturas de un promedio de 1.600 metros sobre el nivel del mar, por lo que se les conoce como cafés de altura, producidas en diversas regiones del departamento (Pérez et al., 2015).

La región norte donde el café es producido en un área aproximada de 31.598 hectáreas, ubicadas en 13 municipios, incluida la capital, Neiva. Esta región cuenta con aproximadamente 16.133 caficultores, y su café se caracteriza por su fragancia y aroma con elementos de frutas cítricas, panela, frutos rojos y chocolate amargo, con una acidez y un cuerpo medios cremoso (FNC, 2021)

En la región sur, el café se produce en 10 municipios, donde se involucran, en el cultivo y cosecha, aproximadamente 39.698 familias campesinas, ubicadas cerca al nacimiento del río Magdalena. En este espacio geográfico se encuentran municipios productores como Pitalito y Acevedo, que están catalogados como dos municipios con mayor área sembrada de café en Colombia. La taza producida en esta región por las condiciones climáticas se caracteriza por una fragancia y aroma a chocolate, buen dulzor y frutos rojos, notas frutales, flor de café, acidez media alta y un cuerpo medio balanceado (Calderón, 2021).

Por último, se encuentra la región occidente, en la que se ubican 11.880 familias productoras de café con descendencia indígena, que cultivan y cosechan el café en 5 territorios de aproximadamente 18.053 hectáreas diseminadas en esta región del departamento. La cosecha se da en el primer semestre del año y las características del café están determinadas por una fragancia y aroma cítrico y flora, un sabor con notas agrídulces, cítricas y a frutos amarillos, una acidez media y un cuerpo medio cremoso, balanceado con residual persistente (Trujillo et al., 2021).

El cultivo de café en el Cauca

El departamento del Cauca, desde el año 2016, se perfilaba como un territorio cafetero, pues para ese entonces participaba con un área aproximadamente del 10.28% con respecto al área cultivada en Colombia (Solarte et al., 2019). Esto se debió, en gran parte, a las políticas y estrategias impulsadas por el comité regional de cafeteros que lideró alianzas público privadas para impulsar un aumento de hectáreas cultivadas, pasando de 70.218

Ha en 2008 a 95.750 Ha a diciembre de 2016, lo cual equivalió a un crecimiento del 26.6%, ubicando al departamento en el cuarto lugar de producción nacional (Hoyos García, 2018).

Cabe anotar que el impulso brindado por esa alianza estratégica ha estimulado la participación de más familias dedicadas al cultivo y cosecha del café en el departamento. Según el Parque Tecnológico de Innovación del Café y su Caficultura (CENICAFÉ et al. 2020), de 86.483 caficultores que había en el 2008, se pasó a 93.908 en 2016, lo que implicó un incremento del 7.9%. Este proceso permitió que el departamento ocupara, en dicho año, el primer lugar por número de caficultores dedicados al cultivo y cosecha de café a nivel nacional.

Del mismo modo, la superficie promedio de terreno cultivada por cada caficultor del Cauca pasó de 0,81 Ha a 1,0 Ha; para el año 2017 la producción de café bajó a 93.300 Ha y en el año 2018 a 92.560 Ha; en el año 2019 pasó a 92.670 Ha productoras, y en el año 2020 bajó nuevamente 91.940 Ha (Hoyos García, 2018). Y, un elemento importante de resaltar es que el café producido en el Cauca también cuenta con la Denominación de Origen, lo cual lo hace muy atractivo en el mercado nacional e internacional.

Por otro lado, gracias al trabajo realizado por el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca se cuenta con un mapeo para determinar las cuatro regiones cafeteras del departamento caracterizadas por factores culturales, ambientales y sociales que las diferencian entre sí:

La región norte, catalogada como un espacio geográfico donde se encuentran ubicadas aproximadamente 17.000 familias cafeteras dedicadas al cultivo y cosecha del grano, su idiosincrasia y características demográficas se distinguen por ser de comunidades afrodescendientes, mestizas y particularmente de las etnias indígenas Nasa y Misak. Las hectáreas cultivadas llegan a un número cercano de 17.000 Ha, lo cual permite un contraste en las condiciones climatológicas que van desde temperaturas

frías de la montaña a los vientos cálidos provenientes del valle geográfico del río Cauca. La tasa de café producida en esta región se caracteriza por su fragancia y aroma intenso, dulce, acidez media-alta, cuerpo medio, taza balanceada, uniforme, sabor suave y dulce (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020a).

En la región oriente, caracterizada por su gran riqueza cultural y arqueológica, se ubican 8.500 hectáreas, a las cuales se dedican 8.500 familias de la etnia Páez, cultivando y cosechando un café de buena calidad. Además, las condiciones geográficas y ambientales particulares influyen para que la tasa de café tenga entre sus características fragancia y aroma pronunciado, dulce, con acidez alta, cuerpo medio, taza uniforme, balanceada, limpia y con notas cítricas (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020a).

Por otro lado, se encuentra la región sur, dedicada al cultivo y cosecha de café con aproximadamente 22.000 familias campesinas e indígenas de la etnia Yanaconas, ubicadas en una extensión de 21.000 hectáreas (Juspián, 2014). Es importante anotar que, por sus características culturales, esta etnia produce el café con un elemento fundamental de la agricultura sostenible, buscando siempre preservar el agua como la mayor riqueza generada por la madre tierra, pues ahí nacen los principales ríos del país: el Cauca, el Magdalena y el Caquetá. Para Oviedo y Castro (2021) las condiciones ambientales y geográficas influyen en sus condiciones de calidad como sabor residual agradable, aroma, acidez entre otros, haciendo particular el café caucano.

Por último, este departamento cuenta con la región centro, donde se ubican los municipios de Morales, Piendamó, Silvia, Cajibío, Popayán, Totoró, El Tambo, Sotaró y Timbío que conforman geográficamente la Meseta de Popayán (Duarte, 2013). En esta zona se dedican al cultivo y cosecha de café aproximadamente 43.000 familias en un área cercana a las 44.500 hectáreas. Dentro de sus condiciones socioculturales se determina una influencia mayoritaria de comunidades de etnias campesinas

mestizas e indígenas como la Nasa y la Misak, y en menor cantidad etnias afrodescendientes (Arcia, 2021).

Con esta referencia, la producción cafetera en esta zona se caracteriza por su alta tecnificación y productividad, así como la influencia de la naturaleza determinadas por la cercanía de los cultivos de café a los volcanes Puracé y Sotará, y las cuencas de los ríos Patía y Cauca, que entre otros elementos contribuyen también con cambios constantes de temperatura durante las 24 horas del día, para producir un café, con un perfil de taza que posee una fragancia y aroma pronunciado, acidez media alta, cuerpo medio, taza balanceada, con notas acarameladas y florales (Hoyos García, 2018).

Por su parte, el parque tecnológico del Café-Tecnicafé, producto de la articulación universidad, empresa y Estado ha contribuido desde hace seis años a través del desarrollo tecnológico y la innovación a la consolidación de redes del conocimiento para fortalecer emprendimientos de base tecnológica y generar conocimiento aplicado a la creación de valor agregado en la cadena productiva del ecosistema cafetero del Cauca.

Es así como esta región se ha caracterizado por ser un territorio con una gran diversidad biológica, cultural y étnica, donde no solo coexisten grupos etnolingüísticos reconocidos como los Paeces, Guámbianos, Ingas, Totoroes, Kokonucos, Yanaconas, Emberas, Guanacas y Eperara-Siapidara (Cardona et al., 2020), sino que más de la mitad de su población, se encuentra en centros poblados rurales, lo que lo convierte en un departamento rural, cuya dinámica económica gira entorno a las actividades agrícolas, reflejado en cultivos como el café, dada la alta vocación del departamento en este sector. Por ello, el café está priorizado en la agenda de competitividad, como núcleo de innovación para fortalecer la Denominación de Origen (Ordoñez & Montoya, 2017).

Sin embargo, ha sido también una región limitada por la violencia contra líderes sociales y políticos, así como por la retaliación de las comunidades, que demandan mejores condiciones de vida y acceso a servicios básicos, al oponerse a las economías ilícitas tratando de sustituir sus cultivos, además de apoyar la implementación de los Acuerdos de Paz o en su defecto, oponerse a la devastación de los recursos naturales en sus territorios (García et al., 2021).

En este orden de ideas, el cultivo del café, atendido por cerca de 94.000 productores, en plantaciones de 1 hectárea por promedio, permite un cuidado excepcional por parte de las familias residentes en sus parcelas, convirtiendo la cultura de calidad y parámetros de selección, en un atributo diferenciador que ubica al Cauca, en uno de los departamentos más competitivos en la producción cafetera. (Supracafé Colombia, 2021).

Al tiempo, la región pacífica, que comprende los departamentos del Choco, Valle del Cauca, Cauca y Nariño, es una de las más afectadas por el cultivo y la producción de cocaína, que, si bien para el 2020 disminuyó, en relación con el 2019, en 12 % y 9,4 %, respectivamente (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2021), dada las apuestas del gobierno nacional por la erradicación, sigue desatando confrontaciones entre los diferentes actores sociales, entre ellos, por los grupos al margen de la ley.

Así las cosas, las implicaciones son importantes para el cultivo del café, debido a que existe una mayor concentración de las hectáreas con coca con mayores niveles de productividad, lo que trae como consecuencia, cambios en las unidades de producción agropecuaria, afectación de la seguridad debido a competencia entre grupos armados evitando la libre movilidad de las comunidades, y fortaleciendo una red de nuevos actores con diferentes roles, que intervienen en la producción y comercialización, tanto de la hoja como de los productos transformados. Lo anterior, trae como consecuencia, la disminución en cantidad y calidad de la mano de

obra disponible para la producción, recolección, comercialización y distribución de actividades caficultoras.

Por tanto, el café, que, si bien ha sido un impulsor de la economía nacional, y en especial de la caucana, debido a sus características que lo ubican como uno de los más suaves en el mundo, también se ha visto enfrentado a una vulnerabilidad en materia de protección por parte del gobierno nacional, en la que, en algunos casos, ha dependido solamente del mercado internacional.

De igual forma, Colombia ha llegado a ser el productor número uno de hoja de coca, debido a su geografía, la pobreza rural y la poca presencia del Estado, donde la tecnología simple y los bajos costos, se vuelve un cultivo más apetecido por parte de los agricultores, que, al comparar, ven pocos beneficios económicos en los cultivos tradicionales de café (Villamarin & Rincón, 2015).

El descenso de las áreas cultivadas y de producción cafetera, promueve el traslado de la mano de obra hacia cultivos ilícitos, genera cambio en la estructura productiva, incrementa la generación de ingresos por parte del narcotráfico, que se ve representado en una redistribución de la riqueza, y en el incremento del desplazamiento forzado de la población, la criminalidad, corrupción y un daño ambiental irreversible.

El café especial en Nariño

Gamboa et al. (2015) refieren que el cultivo y cosecha del café se da en 41 municipios de este departamento, caracterizado por todo tipo de pisos térmicos, lo cual ha contribuido a la producción de un café de alta calidad. Además, las características socioculturales propias de la región también han influido para que el café de Nariño sea considerado como un café especial, recibiendo sobreprecios por su calidad, situación que estimula su producción y que al final se traduce en mejores ingresos para las familias que se dedican a la caficultura (Calderón, 2021).

Así, el departamento de Nariño ha desarrollado una cadena productiva de calidad, donde su posición geográfica se caracteriza por incluir la producción de cafés de altura, debido a que es posible encontrar cultivos en altitudes de hasta los 2200 msnm. Estos y otros atributos asociados a sus sistemas de producción y al origen volcánico de los suelos, han permitido que se catalogue por algunos expertos como uno de los mejores del país, destacándose por su sabor y aroma, (Muñoz et al., 2021). De esta manera, se sustenta la dinámica de crecimiento constante en la caficultura nariñense que involucra que cada vez más familias y tierra para la producción de café.

En ese sentido, los sistemas de producción caracterizados por un manejo heterogéneo en el cultivo y cosecha del grano, muestran diferencias notables en producción, rendimientos, pero sobre todo en la calidad, atribuidas a las diferentes pluralidades de café como las diversidades regionales las cuales han desplazado paulatinamente a las variedades Caturra, Típica y Borbón (Calderón, 2021). Esta situación del ecosistema ambiental de Nariño lo proyecta como uno de los departamentos con mayor potencial cafetero en Colombia, lo cual sustenta una cultura cafetera que se enfoca en la generación de cafés especiales.

3

CAPÍTULO TRES

Evolución y actualidad del sector

El café se convirtió en la bebida más consumida a nivel mundial después del agua (Rojo & Pérez, 2019). En ese contexto, es relevante indicar que no solo se trata de un producto con una serie de beneficios, sino que ha logrado edificar diversas generaciones alrededor de su cadena de valor. Es por esta razón que su evolución es de gran importancia para los países que, por sus condiciones geográficas y trayectoria histórica, promueven su crecimiento y sostenimiento en la participación del Producto Interno Bruto (PIB).

En este sentido, su constancia ha llevado a Colombia, a convertirse en el principal productor mundial de café arábico suave lavado, que, si bien no ha estado al margen de las dificultades producto de la emergencia sanitaria vivida desde el 2019, se ha logrado mantener, conservando los indicadores de calidad y de producción que demuestran el esfuerzo de los cafeteros. Al mismo tiempo, algunos estudios han demostrado que consumir una taza de café diaria podría reducir el 10% de posibilidades de contraer la enfermedad del Covid-19 (Northwestern University, 2021), resultado bastante favorable en términos de consumo.

De hecho, el comportamiento en el mercado, según las fuentes oficiales colombianas en la materia, registraron a 2020 un descenso del 6% correspondiente a una diferencia de 862.000 sacos de 60 kg, alcanzando una producción para el último año de 13.894, mientras que para el 2019 fue de 14.752.000, cifras que se encontraban dentro de lo estimado por la FNC (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020b).

Pese a ser un sector vulnerable a las condiciones del entorno, también ha demostrado en época de pandemia, cómo su capacidad de resiliencia ha traído consigo efectos positivos, incluso ajustando sus protocolos de bioseguridad a las exigencias

mundiales, decisiones que se ven representadas en los resultados de la cosecha para el 2020 sin mayores traumatismos.

Autores como Ocampo y Álvarez (2017) argumentan que para incrementar los índices de competitividad en el sector del café, es necesario reconocer algunas variables como la incidencia de las condiciones climáticas y su variabilidad, así como la sensibilidad en el precio de producción, las dificultades asociadas a la consecución de la mano de obra calificada, además de las variaciones en el precio del café, variantes que afectan de manera directa e indirecta la industria cafetera y que de alguna manera se convierten en aspectos estructurales que inciden en las tendencias y amplían las brechas entre regiones productoras. Es decir, puede existir un interés por parte del productor en mejorar su rendimiento, pero si no existe un acompañamiento permanente en controlar esas variables, difícilmente las condiciones de producción y comercialización, van a ser positivas.

Sin embargo, estas variables no son ajenas al resto del mundo. La Organización Mundial del Café (OIC), principal organización intergubernamental que se ocupa de los asuntos del café, desde las diferentes perspectivas brindadas por los gobiernos de países exportadores e importadores, reconoce en su informe de mercado del año 2020 denominado *Informe de Coyuntura Cafetera*, de la oficina del Asesor del Gobierno en Asuntos Cafeteros, expuestos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Minihacienda, 2021), evidencian que los precios del café alcanzaron un crecimiento por encima del promedio, llegando a 170,02 centavos de dólar EE UU por libra, lo que representa un incremento del 6,2% con respecto a lo que se venía manejando en el periodo de agosto del mismo año.

Desde ese contexto, se podría considerar en términos generales, que los indicadores de mayor importancia para comprender la evolución del sector cafetero, se resumen en el volumen de producción, el nivel de consumo, el comportamiento de las exportaciones e importaciones, y el precio (Yoshida & Soto, 2020).

Teniendo como parámetro estos aspectos, según el informe *Cadena de Café*, emitido por la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales de Colombia por medio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Miniagricultura, 2021) el año cafetero (2020/2019) cerró con una producción mundial de 165,8 millones de sacos, evidenciando una caída de 4,9% frente al periodo anterior (2019/2018), además de la contracción en el consumo, producto del confinamiento vivido en todo el mundo por la emergencia sanitaria, ubicándose en 162,8 millones de sacos, 0,8% menos que el periodo anterior.

A pesar de esto, el escenario colombiano fue positivo asumiendo los retos que suponía para la economía y los mercados, logrando una producción anual de 13,9 millones de sacos, y teniendo de 60kg de café verde para el 2020, solo un descenso del 5,8% con respecto al 2019. Y de forma satisfactoria, el consumo para el mismo periodo, fue de 2,1 millones de sacos, 12,3% más que el año anterior como bien lo cita el estudio referenciado.

Este contexto se dio por varias razones. Entre ellas, el cambio en el comportamiento del consumo, debido a que los hogares colombianos tomaron más café al estar en sus casas y las diferentes dificultades de distribución debido a las exigencias del gobierno nacional para dar respuesta a los protocolos de sanidad, que fueron también subsanados por el sector.

Con respecto a las exportaciones, alcanzaron 12,5 millones de sacos de café verde, lo que representó 8,4% menos del año 2019, sin embargo, su valor fue de 6,5% superior al año 2019 debido a la valoración positiva del precio. De este modo, como bien lo expresa Jenkins y Barbosa (2020) Hernán Arosamena, gerente financiero de The Specialty Coffee Trading Co. (TSCT, así como se ilustra en algunos informes, entre ellos, los de la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2019), los mercados de Estados Unidos y Canadá, continúan siendo los de mayor representación como destino de las exportaciones, con una participación del 47,7%,

seguido de la participación del mercado europeo con el 30,7%, así como el mercado asiático con el 15,3%.

En relación con el valor comercial, es necesario tener en cuenta que el precio del café colombiano en el contrato C (valor internacional del café arábico lavado), tuvo un diferencial por calidad. También, se debe considerar que la bolsa de valores de Nueva York tuvo una gran volatilidad en el precio del café por la incidencia del mal tiempo en Brasil, uno de los principales productores mundiales, por lluvias excesivas y por la poca luz solar de la temporada, además de la disminución de la producción en Centroamérica y la baja disponibilidad de la mano de obra en países productores, a lo que se sumó la incertidumbre por la pandemia.

Con respecto a los precios por contratos C, en el 2020, estos presentaron una gran volatilidad, alcanzando un precio en la bolsa de Nueva York de 134,8 \$/Lb, y un promedio de 111,2 \$/lb, 9,6% más que el año anterior. Frente a la calidad del grano, su resultado fue satisfactorio, llegando a un incremento de 83,9%, en lo que interfirió las preferencias de los consumidores internacionales por el café colombiano.

Por otra parte, las diferencias del dólar al peso colombiano, a pesar que fueron significativas y que estuvieron permeadas por la emergencia sanitaria, entre otros aspectos, no perjudicó el resultado esperado relacionado con alcanzar un valor de 9 billones, siendo el más alto en los últimos 20 años, con un incremento excepcional del 25% con respecto al año anterior (2019).

En ese orden de ideas, son innumerables las iniciativas que se vienen desarrollando con la finalidad de fortalecer el ecosistema del café, a través de proyectos que benefician desde la asistencia técnica a los países productores ubicados en África, América Latina, Asia y la región del Pacífico, hasta la financiación de recursos para el fortalecimiento de mercados asociados a

este sector. Con ello se espera dinamizar la economía cafetera, logrando incorporar valor al ecosistema y desarrollar procesos de tecnología, innovación y desarrollo, en pro de dicha sostenibilidad.

Esto demuestra que existen, al menos desde el plano internacional, y según la OIC, cinco frentes de gran relevancia que se convierten en marcos de referencia sobre los cuales se está abordando el direccionamiento estratégico del mercado cafetero:

1. Cafés especiales.
2. Los sistemas de comercialización del café y las políticas comerciales.
3. El fortalecimiento de las características y procesamiento del café.
4. Estrategias de fortalecimiento administrativo y empresarial.
5. Diversos procesos de financiación para pequeños y medianos agricultores.

El primero, relacionado con el café gourmet o también denominado café especial, que abarca desde el desarrollo del producto hasta el mercado potencial, y que está marcando la tendencia de un cambio de paradigma en la forma de adelantar los procesos productivos. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia lo concibe como:

Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor (Campo & Gaviria, 2019, pg 1).

En esta línea, son diversas las iniciativas que se vienen gestando para impulsar el café especial, desde un enfoque de

sostenibilidad, donde los productores acceden a diferentes técnicas que les brindan una mayor confianza en el momento de iniciar su proceso productivo. Entre ellas, la Asociación de Cafés Especiales, organización sin ánimo de lucro que se encarga de adelantar estrategias de apertura de mercados, promoviendo un conocimiento compartido desde el trabajo en red, buscando fortalecer la comunidad cafetera global.

Entre las investigaciones lideradas por la Asociación de Cafés Especiales, se resalta el estudio de Vera (2020) denominado *Un caso de negocio para aumentar el consumo de cafés especiales en países productores*, que plantea cómo los países productores se ven enfrentados a inestabilidades de tipo político y socioeconómico como el desempleo, la violencia, el cambio climático, fertilidad del suelo, plagas, enfermedades, entre otros, resaltando especialmente, los bajos precios del café en el mercado internacional.

Ante estas circunstancias, es importante considerar que las exportaciones del café, cada vez se enfrentan a situaciones no controlables, como las ocurridas por la emergencia sanitaria desde el 2019, buscando entonces en el consumo interno, alternativas para incrementar la demanda. Sin embargo, son pocas las investigaciones que se han desarrollado en este sentido, siendo conveniente adelantar estrategias desde el diseño de políticas públicas que no solo estimule el consumo de café especial en los países que lo produzcan, sino que se fortalezca programas de formación para los consumidores que a pesar de vivir en países que lideran la producción, no consideran relevante la producción y cultura del café, existiendo una fractura en la retroalimentación hacia el productor.

La segunda tendencia investigativa según los estudios adelantados por la Organización Mundial del Café, son los sistemas de comercialización del café y las políticas comerciales en determinados países productores del grano, donde se comprueba que no existen las mismas condiciones para el sector caficultor, especialmente si se trata de los apoyos gubernamentales y otros

elementos anexos del entorno, como la infraestructura vial, el acceso a insumos y materias primas a precios asequibles o el fortalecimiento de clúster para su adecuado funcionamiento.

Pese a que los sistemas de comercialización del café y las políticas comerciales deberían abordarse en función de los cambios del entorno global y del comportamiento del mercado internacional, también es necesario considerar otros elementos asociados con la liberalización del comercio, y su incidencia en la caída del precio, además de la disponibilidad tanto del variedad como de calidad del producto, para lograr mezclas que garanticen una mayor consistencia y confiabilidad en el cumplimiento de contratos, garantías en la flexibilidad y eficiencia logística, y mayores índices de competitividad basados en el costo, siendo estos criterios, los derroteros para el diseño de estrategias de comercialización exitosas. Así lo abordan Levy et al. (2016), al expresar, la necesidad de fortalecer los sistemas de información para la comercialización de café, como herramientas necesarias que acerquen a los actores de la cadena de suministros e incrementen los niveles de eficiencia entre ellos.

A lo anterior, se podría sumar la importancia de incrementar la conectividad digital en las zonas cafeteras, siendo este un limitante en el desarrollo productivo y económico del país, considerando que la forma de relacionamiento ha cambiado y que esta condición no excluye al sector cafetero. Esta información ha sido sustentada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en su informe Encuesta Nacional de Calidad de Vida ECV 2019 (DANE, 2020), donde se evidenció que Colombia cuenta con una participación del 61,6% de conectividad para las zonas urbanas, con respecto al 20,7% de los hogares ubicados en zonas rurales.

No obstante, el Consejo Nacional de Política Económica y Social por medio del CONPES 3918 (PNUD, 2018a), que da cuenta de la estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia, ha trazado una ruta

al 2030 y ha presentado en ella un marco de referencia sobre la evolución que ha logrado el gremio en el territorio nacional.

También, determinó las características de las necesidades del sector, así como de los principales desafíos y áreas de oportunidad, especialmente enfocadas en posicionar a Colombia como el principal proveedor de café diferenciado del mundo, logrando incrementar los índices de competitividad que brinda beneficios directos a las 540.000 familias del sector. Entre sus objetivos, está impulsar la exportación de café con mayor valor agregado y así, llegar a nuevos mercados a la luz de las exigencias sanitarias y de inocuidad, además de reforzar la importancia de reconocer el perfil de taza. Es relevante mencionar el interés por aumentar el consumo interno de café.

El tercer elemento, está relacionado con las iniciativas de fortalecimiento de las características y procesamiento del café. Esta categoría incluye aspectos afines con el mejoramiento del producto, su variedad y calidad, así como estrategias orientadas hacia la gestión del riesgo de su precio desde un manejo integral, abarcando estrategias para la protección de cultivos, entre otros aspectos. Dada la necesidad de incorporar procesos en materia de tecnología, innovación y desarrollo, así como potencializar los esfuerzos de los caficultores, algunas organizaciones como el Centro de Investigación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – CENICAFÉ, aportan de forma significativa en la identificación de mejores prácticas que contribuyan a la cadena de valor del ecosistema del café. En ese orden de ideas, cuando se habla de calidad, las tendencias del mercado muestran que esta característica proviene de una serie de factores asociados principalmente con la variedad botánica y condiciones topográficas, así como los métodos de cultivo, que hoy en día son mejor aprovechados gracias a la incorporación de la tecnología.

Ahora bien, para lograr mejores condiciones en las características del producto el direccionamiento del sector evidencia un interés por abordar investigaciones asociadas al

aumento en la productividad, eficiencia en el uso de insumos y mano de obra, así como a un mayor valor agregado por calidad. Estos tópicos fueron tratados en el último Informe Anual de Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé, 2020).

El cuarto aspecto, abarca las estrategias de fortalecimiento administrativo y empresarial dirigido especialmente a pequeños y medianos productores. Concretamente, los esfuerzos no han estado encaminados solamente a incrementar la eficiencia en los procesos, sino también a desarrollar nuevas plataformas de financiación para apalancar los proyectos productivos de pequeñas extensiones con alto impacto social. Entre las herramientas de fortalecimiento, autores como De Melo et al. (2021) abordan la necesidad de seguir promoviendo el uso de plataformas nacionales y regionales de investigación y transferencia como apoyo a pequeños y medianos productores de Café.

En casos paralelos a experiencias colombianas, como el Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura PROMECAFE, conformado por instituciones de café de Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Jamaica, es notorio el uso de mecanismos que mantienen vigentes los lazos de coordinación y comunicación entre organizaciones, así como acuerdos de colaboración a través de vínculos interinstitucionales en pro de la caficultura (Promecafé, 2011).

Este panorama se ve representado en diferentes iniciativas que Colombia también ha venido desarrollando a través de la Federación Nacional de Cafeteros, entre los que cabe resaltar, los procesos de comercialización diseñados para garantizar la compra del café, al mayor precio posible y en el lugar más cercano a las fincas, mediante el trabajo colaborativo y en red, a través de cooperativas con puntos de compra distribuidos en el territorio nacional de manera estratégica.

Como quinto aspecto, frente a los procesos de financiación para pequeños y medianos agricultores, autores como Lozano (2018) describe la situación del contexto colombiano, donde se pone de manifiesto la importancia de revisar las bases para otorgar créditos al sector cafetero, desde la identificación de necesidades del caficultor como las posibilidades de acceso al crédito, así como el rol que juegan los intermediarios financieros, logrando con ello, mayores garantías de crédito sostenible para lograr promover la ampliación de mejores prácticas, fortalecimiento de la cadena de valor y mayores ventajas competitivas para el sector.

De manera complementaria, el sector cafetero en el país ha venido apostándole en los últimos cuatro años a una serie de estrategias que han dinamizado la forma de proyectar sus resultados, logrando una evolución, que comparativamente, lo ubica en una posición preferente en el mercado internacional. A continuación, se resaltan los aspectos más destacados de los últimos cuatro años (2017 – 2020), y sus apuestas a futuro que se han ido materializando:

En primer lugar y para lograr los indicadores del último año, ha sido necesario encaminar los esfuerzos hacia el fortalecimiento de la cadena de valor. Desde el plano económico, se buscó incrementar la productividad con el fin de acompañar al agricultor en variables relacionadas con la calidad, la variedad, control de costos y el precio del café, dando cuenta lo expresado por Moss (2017) relacionado con el hecho de pasar de una variedad relativamente pequeña de cafés regulares a una amplia variedad de cafés y bebidas a base de café.

No obstante, se requiere determinar factores de manejo en finca por medio de programas de desarrollo empresarial que le brinden elementos al productor para ser más eficiente, y manejo de costos logísticos de comercialización, así como diseño de estrategias dirigidas a la cadena de suministro y optimización de los recursos empleados.

Por otra parte, desde el ámbito social, se buscó acompañar el desarrollo de programas educativos dirigidos al caficultor y su familia, tópico abordado por diversos autores, entre ellos De la Torre y Castro (De la Torre y Castro, 2021) que dan cuenta de cómo es posible por medio de procesos de formación, generar cambio del productor en relación con las dimensiones económico, ambiental y cultural en la comunidad a la que pertenecen, buscando así, la adaptabilidad al medio en que se encuentran. En infraestructura, a través de alianzas estratégicas encaminadas a obras de construcción y mantenimiento de vías en las zonas cafeteras, así como en la verificación de proyectos definidos por el gobierno nacional relacionados con este aspecto.

En el ámbito de protección social, desde la promoción de la formalización laboral y la vinculación al sistema integral de seguridad social de caficultores y trabajadores del sector cafetero, debido a que existen todavía factores que conllevan a la precariedad laboral, como bien lo argumenta Chaux (2020), especialmente del jornalero colombiano recolector del grano de café. No obstante, la asociatividad, se ha convertido en un mecanismo para el fortalecimiento del tejido social y con ello, a la dignificación y formalización.

Del mismo modo, el eje ambiental ha incluido la gestión de los recursos naturales, así como la adaptación climática desde la incorporación de nuevas prácticas en los sistemas de producción que sean más amigables con el medio ambiente.

Por ejemplo, el manejo del sombrero, la reforestación, la protección de fuentes hídricas y suelos, son algunos tópicos principales en este ámbito, considerando que, en varias regiones colombianas, en gran medida, desde la mirada local, la afectación del ecosistema sigue siendo alta, puesto que reducen permanentemente la posibilidad de recuperación de fuentes hídricas que resultan contaminadas con los desechos de la pulpa. Por lo tanto, es importante que el caficultor conozca la ventaja que

trae implementar prácticas de desarrollo sostenible por medio de los agroecosistemas (Fernández et al. 2020).

Y finalmente, el eje de la gobernanza, abarcando la participación y democracia, como el liderazgo y las comunicaciones, frentes de gran relevancia para dinamizar el ecosistema caficutor, motivando a la participación activa en la toma de decisiones, así como en el compromiso por adelantar iniciativas que contribuyan a los objetivos del gremio. Es ahí cuando el análisis de redes se convierte en un aspecto relevante desde la institucionalidad, considerando diseminación de información para promover el aprendizaje y liderazgo entre los productores (Vignola et al., 2019). Sin embargo, las situaciones del entorno externo en un sector como el cafetero, demuestran los grandes esfuerzos que se hacen por mantenerse. Específicamente si se habla del año 2018, cuando el precio del café en la bolsa de Nueva York cayó significativamente (Jiménez & Tabares, 2018).

Ahí, se evidenció un liderazgo desde la Federación Nacional de Cafeteros por llamar a la responsabilidad internacional de parte de los actores de la cadena, así como diálogos constructivos con el gobierno nacional para lograr apoyos en el precio interno del café, dando pie a dinamizar oportunidades para los cafés especiales, por su condición de sostenibilidad, certificación y/o verificación, estrategias que han logrado un mayor aprovechamiento de los micro lotes, además del despliegue de estrategias encaminadas hacia la promoción del consumo del café de alta calidad a través de ferias, y eventos nacionales e internacionales. Se destaca entonces la necesidad de seguir abordando acciones hacia el fortalecimiento de la rentabilidad, desde el reconocimiento y la legitimidad del sector, el cual se ha mantenido desde su resiliencia a pesar de las coyunturas de alto impacto.

Entre tanto, el año 2019 fue el periodo para confirmar la necesidad de fortalecer la imagen del café colombiano, como uno de los mejores del mundo (Rivera, 2022), esforzándose por concentrar los esfuerzos hacia acciones que garanticen por un

lado, la calidad en cada una de las regiones productoras, desde un enfoque de sostenibilidad en cada una de las fases de la selección del grano como el secado, el tostado, molido, empaque, así como desde el desarrollo de las capacidades para la transferencia de tecnología, innovación y desarrollo, que se reviertan en estrategias de comercialización acorde a las tendencias mundiales.

Es ahí cuando la transformación digital se convierte en la oportunidad de adelantar cambios organizacionales que le aporten valor al caficultor, desde el incremento de la productividad, disminuyendo costos e incrementando los ingresos. Es decir, en la medida que se continúen desarrollando acciones para incrementar la conectividad en las zonas cafeteras, será posible brindar mayores oportunidades, producto de la transversalidad de la tecnología en los procesos directamente del caficultor en finca, como en su relacionamiento con el sector externo.

Finalmente, el año 2020 fue la demostración de un sector que venía preparándose a las exigencias del entorno, y su aceleración a las dinámicas digitales, permitiéndole responder a los compromisos de producción y venta. Se destaca en este caso, los protocolos de bioseguridad con estándares internacionales en un lenguaje acorde al contexto, siendo un modelo a seguir para otros sectores del campo, así como un referente internacional, incrementando la investigación científica y desarrollo tecnológico, la transferencia tecnológica, la comercialización sostenible y la generación de valor, además del despliegue de esfuerzos publicitarios y promocionales dirigidos a identificar nuevos nichos de mayor valor.

4

CAPÍTULO CUATRO

Experiencia significativa de liderazgo empresarial cafetero en el Cauca

El Cauca, al ser un departamento destacado en la región por su producción cafetera, se convierte también en un referente para los emprendedores y empresarios del país que buscan en la economía de este sector diversas ideas de negocio, partiendo del reconocimiento de algunas empresas caucanas por su liderazgo, tradición, empresarismo y generación de empleo.

Específicamente, cuando se habla de liderazgo, se entiende como la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos, mediante el uso de técnicas que permita de forma estructurada, aprovechar las capacidades para orientarlas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal (De Jesús, 2012).

Esta connotación, se refleja en la organización Café la Palma, destacada por ser una de las empresas familiares líderes a nivel nacional en el sector cafetero y que mayor representación departamental ha tenido ante el mundo en procesos de producción y comercialización del grano, producido regionalmente.

Por consiguiente, es relevante para este estudio conocer detalles de sus creadores, influenciadores, líderes y demás elementos de su historia, con el fin de identificar características de liderazgo empresarial que pueden ser abordados por organizaciones del mismo sector, interesadas en consolidar su legado empresarial.

De este modo, el estudio histórico de una empresa es de interés por autores como Briñis (2020) quien ratifica la importancia de estudiar al empresario como un agente dinámico, creador, gestor e inversionista; y a la empresa como la forma de organizar

las distintas actividades empresariales (Marcelino et al., 2020), elementos fundamentales para su consolidación y proyección, evidenciado en la empresa mencionada.

Según lo planteado por Armendariz (Armendariz, 2020), del empresariado se estudian los procesos económicos y sociales relacionados con los orígenes, funciones, estructura, estrategias, trayectoria y desempeño, identificando dichas entidades en diversas categorías diferenciadas entre sí por aspectos como su capital, para ser catalogadas como empresas privadas, estatales o mixtas; o de acuerdo a su actividad económica, caracterizándolas en sectores; o también para ser analizadas como empresas familiares, grupos económicos, asociaciones de empresarios etc. (Palafox et al., 2020).

El estudio histórico de la empresa, como bien lo plantea Zuluaga (Zuluaga, 2021), permite acercarse a familias y grupos que han transitado el camino hacia el éxito, fracaso o quiebra en sus actuaciones económicas, lo cual también constituye historicidad. Así mismo, en las diferentes categorías abordadas por la historia empresarial, se puede analizar el rol del empresario como administrador, gestor, director y gerente de las organizaciones empresariales (Canales, 2021). Por lo tanto, para enriquecer la historia empresarial de Café la Palma, se analiza la gestión y sus características como organización, siendo una contribución para el sector en la toma de decisiones especialmente enfocándose en su liderazgo.

Así, la historia empresarial debe ser comprendida como el estudio analítico de los cambios experimentados por la empresa en sus sistemas de producción, comercialización y dirección a lo largo del tiempo, así como en su interés por abordar una cultura de innovación, atemperados de unas demandas sociales, ambientales y de sostenibilidad, de tal manera, que sean un referente, como lo indican Padilla y Collazzo (Padilla y Collazzo, 2020), en la creación de nuevos modelos comerciales, productos, servicios o

procesos que impulsen la productividad tanto a nivel de empresa como de la cadena de suministro.

No obstante, en los cambios presentados por las decisiones que toman los empresarios, se genera un impacto notorio para la organización, que modifican las políticas y estrategias, variando el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa. Desde este enfoque, la historia empresarial también permite visualizar la dinámica de las organizaciones y el papel que cumple la administración en ese proceso desde la articulación con entes de orden público y privado (Xu y Guo, 2022).

En este sentido y para lograr una aproximación a la historia empresarial de Café la Palma, se contó con una revisión documental que dan veracidad a la forma como esta organización ha llegado a ser una de las empresas regionales con mayor proyección en la economía nacional y como sus características de empresa líder regional, contribuyen a la toma de decisiones para sectores con particularidades similares.

Café la Palma y sus características desde el enfoque de liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial se puede abordar desde los tipos de liderazgo más destacados, entre ellos: democrático en el que concurre una alta disposición colectiva en la toma de decisiones, autocrático, caracterizado por ser autoritario, donde el líder decide las políticas y los procedimientos, y liberal o delegativo, que goza de una mayor autonomía (Mendoza et al., 2019).

Teniendo en cuenta ese referente y como lo plantea Escandon y Hurtado (2016), existen empresas de este sector en Colombia, que combinan el liderazgo liberal y el democrático, determinando que para alcanzar niveles de desempeño superior, la alta dirección requiere de forma equilibrada ejercer un liderazgo que combine la libertad y el control.

Es por esto que la trayectoria de Café la Palma permite hacer un análisis, no solo desde esa perspectiva para resaltar características del sector que contribuyan en el direccionamiento estratégico de empresas de la industria caficultora, sino que facilita la identificación de otros tipos de clasificación como las relaciones existentes entre personalidad y liderazgo, así como entre género y la forma de liderar de las personas (Escandon & Hurtado, 2016) .

En este sentido, retomando la historia, se puede ilustrar, como para el caso de análisis, existe una influencia importante del liderazgo autocrático, propio de la época, pero claramente destacado por una influencia femenina, que, resulta particular para la tradición familiar colombiana, considerando que el inicio de Café la Palma se dio cerca de 1945.

Al respecto, la señora Rosa Elena Tobar de Paredes compró una callana de barro, por el valor de \$3, a unas vendedoras oriundas de El Patía caucano, quienes comercializaban sus productos en la antigua galería de la ciudad. Según testimonios de la familia, Doña Rosa fue la pionera de esta idea de negocio al empezar a tostar café en aquel artefacto. Solo diez años después, en 1955, los esposos Paredes Tobar, fundaron la empresa contando únicamente con aquellos implementos.

Café la Palma surgió por una necesidad familiar de Don Alfonso y Doña Rosa, resaltando a lo largo de estos años el trabajo de familia como aspecto fundamental para mantenerla como una de las pioneras en el sector cafetero, no solo en la ciudad de Popayán, sino a nivel departamental con visión a extenderse a todo el territorio colombiano.

Este tipo de peculiaridades, dan pie para abordar las características de las empresas familiares, y determinar lo que Rodríguez (2020) plantea como elementos favorables o desfavorables para las compañías en materia de gestión del cambio especialmente en los estilos de liderazgo, tomando como referencia sus inicios y su intención de apostar por la trascendencia social y

económica desde una visión empírica, producto de las carencias formativas.

No obstante, su evolución en el tiempo dada su capacidad de adaptación al entorno se constituye en un aspecto destacable de análisis. Así mismo, es un punto de partida para abordar la profesionalización del capital humano para la consolidación de procesos de gestión estratégica desde la esencia empresarial y sus principales motivadores, que dan paso también, a un progreso en los estilos de liderazgo.

Ahora bien, esta organización evidencia el comportamiento de algunos caficultores, relacionando la precariedad económica con las oportunidades como un negocio prometedor desde la perspectiva social. En este caso, el inicio de Café la Palma se dio cuando los fundadores se dedicaron a moler café para luego venderlo entre los mismos vecinos o a las tiendas cercanas, siendo esta una fuente de ingresos a corto plazo. Para saber su valor comercial, tomaban la medida con un vaso, para luego hacerlas con cartuchos de 10 y 20 centavos, y los mismos hijos eran los empacadores.

Así, esta capacidad de adaptación de los caficultores y su grupo familiar, confirmaron lo abordado por Tran y Chen (Tran & Chen, 2022) relacionado con la capacidad de resiliencia a los cambios del entorno desde el ámbito económico, ambiental y social, y al tiempo, hace una transición hacia un liderazgo más democrático en el que concurre una alta disposición colectiva en la toma de decisiones, dada la interacción entre diferentes generaciones.

La Figura 2, complementa lo anteriormente expuesto, concerniente con la incidencia de la relación matrimonial y la forma como se concibe la empresa familiar, siendo esta parte del patrimonio de las generaciones venideras. En definitiva, la figura representa el legado que inicia con el esfuerzo de los esposos por instruir una organización, reflejando la importancia y la comple-

mentariedad del rol masculino y femenino cuando se asientan las bases de la empresa familiar.

Figura 2. Esposos fundadores de Café La Palma: Alfonso Paredes y Rosa Elena Tobar de Paredes



Fuente. Archivos de la empresa Café La Palma

Otra característica importante en esta evolución de las empresas familiares, es el nacimiento, crecimiento y sostenimiento de la marca. Para el caso de análisis, en esa época, no se llamaba Café la Palma sino simplemente café molido, y empacarlo, representaba la adhesión de materiales y elementos de su entorno preparados de forma manual. Se elaborada sobre un molde de madera utilizando cartuchos de papel y pegándolo con almidón de yuca por la parte superior. Para distinguir el producto se marcaba con un sello de caucho, que identificaba el nombre del café y la respectiva dirección.

La marca estaba asociada con un proceso cultural que aun de forma avanzada se sigue empleando, mediante estrategias de voz a voz, y con ello, contribuyendo significativamente al desarrollo

de productos agrícolas con una marca que los representa, lo que en la actualidad, como lo expone Huang et al. (Huang et al., 2022), se ha convertido en una opción estratégica para la mejora del consumo y la modernización agrícola.

La evolución de forma paralela se evidencia en los procesos de producción y distribución. Referente a las organizaciones familiares, estas se involucran en adelantar las actividades propias del negocio, convirtiéndolo en un ejercicio de exploración. En el caso de Café la Palma, se dio inicio a tostar sin experiencia alguna, lo que traía como resultado, un producto crudo o quemado, pero la constancia y el interés, les permitió dar con el punto ideal de tostión con la que fue reconocida y promocionada la empresa en sus inicios.

Estos ejercicios empresariales fueron las bases para iniciar un proceso de estandarización, desde un enfoque de calidad. La aparición de los sistemas de gestión, han promovido un continuo perfeccionamiento hasta convertirlo en parte de la impronta organizacional, desafío que las empresas familiares, como la del caso abordado, han sabido acoger.

En el mundo, las compañías han implementado diferentes sistemas de gestión de forma paulatina, ampliados o ajustados a su proceso, producto y mercado, para conseguir una mejor gestión y un aseguramiento de las políticas, objetivos y metas determinadas (Soler & Ortiz, 2015).

En ese orden de ideas, para el año de 1961, Café la Palma, logró la certificación por la Federación Nacional de Cafeteros en la venta de café tostado y molido, así como la obtención de la licencia clase III para la comercialización del producto, resultado de haber superado inconvenientes por los requisitos exigidos y varios meses de trabajo.

Después, y luego de asumir nuevos procesos y cumplir otros requerimientos de empresa formal, como la visita de

funcionarios de la FNC, surgió la recomendación de conseguir otra tostadora y un punto fuera del recinto familiar para adquirir la licencia de la fábrica. El día de trabajo comenzaba a las 3a.m y terminaba a las 11:00p.m., siendo todo ejecutado por miembros de la familia.

Ya con nuevas instalaciones, la Federación los contrató para tostar 60 bultos de café mensuales, dinero con el que acondicionaron mejor su lugar de trabajo y vivienda. Para el año 1962 se seleccionó la marca publicitaria y la FNC expidió el certificado de inscripción nacional, registrando así, el nombre de la empresa.

Este proceso se dio luego de tener que escoger entre un listado de marcas que habían existido anteriormente, como Café grano de oro, Café Victoria, Café Triunfo, Café Pubenza, Café Olímpico, Café Granada y Café la Palma, teniendo este último como el nombre escogido.

En ese orden de ideas, se puede inferir que la conformación de una marca y su fortalecimiento empresarial, depende en gran medida de la forma como se logre determinar sus métodos organizacionales, siendo preciso desde la alta dirección, brindar alternativas para la estandarización de procesos, la implementación de funciones y la orientación hacia los sistemas integrados de gestión, alcanzando con ello, mayores oportunidades de expansión.

La figura 3, representa la marca de Café la Palma, conformado por elementos gráficos y de texto que unidos, emiten un mensaje al consumidor. En este sentido, su diseño estuvo pensado inicialmente como una forma de diferenciar el producto y no precisamente para crear una imagen corporativa desde ese entonces.

Figura 3. Primera marca publicitaria de Café la Palma



Fuente. Archivos de la empresa Café La Palma

Tomando como referente lo anterior, en el año de 1971, el Banco Agrario les facilitó un crédito bancario para la compra de materia prima y adecuación de su vivienda e instalación, pero fue hasta el año 1988 que se consiguió otra maquinaria con mayor capacidad para la producción, como un nuevo quemador de ACPM, para la tostadora adquirida anteriormente y que tuvo su vida útil hasta 1994.

Se contrató nuevo personal para dar cumplimiento a los contratos adquiridos y se inició con el proceso de compra de un bulto de café por semana, distribuidos en precarios medios de transporte como carretillas, carros de balineras o triciclos. Con la certificación y la licencia, la Federación asignó un cupo de cinco bultos semanales. Entonces, la empresa empezó a distribuir los

productos a otros municipios caucanos como Silvia y El Tambo, ubicados en el departamento del Cauca, Colombia.

Las anteriores características fundamentadas en el empoderamiento familiar desde un enfoque de liderazgo liberal, así como la determinación de un concepto de marca sólido y la incorporación de sistemas integrados de gestión, encaminaron a la organización a lograr un reconocimiento regional.

Ahora bien, en la década de los 90's Café la Palma realizaba la promoción en un carro que la familia bautizó como *La Chabela*, siendo los mismos integrantes de la empresa, los que daban a conocer el café. Posteriormente, promocionaron el producto con el préstamo de carpas para diferentes eventos, logrando posicionar la marca en la región caucana.

Estas estrategias de la época, donde también se entregaban degustaciones de café al público en general, permitieron que la marca se vinculara al desarrollo de actividades de las comunidades y recordaran el café como parte de su cultura, técnica que aún se implementa de manera tecnificada. Posteriormente, la promoción del café era realizada en las aceras de las casas que daban permiso y en días de mercado de municipios como Silvia y El Tambo, ambos municipios del departamento del Cauca, ubicados al suroccidente colombiano, donde se compraba más café para apoyar también la producción campesina departamental.

La Figura 4, ilustra la proactividad de la empresa desde sus acciones de mercadotecnia que se fueron convirtiendo en una parte integral de la cultura regional. Ubicar al paso de los caminantes, una carpa de Café la Palma, era sinónimo de tomar un buen café. Se logra evidenciar que las acciones que se desarrollaban en este ámbito, permitían reforzar la estrategia del voz a voz, integrando la marca a las actividades del entorno.

Figura 4. Promoción y ventas del producto en sus inicios



Fuente. Archivos de la empresa Café la Palma

Ya en 1991, se dio el desmonte del subsidio por parte de la Federación, iniciando un proceso de transformación administrativa. Asimismo, en 1996, de conformidad con las nuevas reglamentaciones del gobierno y especialmente sobre el medio ambiente, bajo la resolución No. 027312 de septiembre 9 de 1996, se le concedió a Café la Palma, el registro sanitario de primera categoría No. RSIAZ15MO2396, permitiendo la comercialización del producto a nivel nacional, y cada diez años se debe realizar la renovación del registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio de Bogotá.

Luego de este mérito, la empresa empezó a recibir diferentes reconocimientos. El primero de ellos fue el Premio Nacional al Desarrollo Empresarial, en el año 1997. En este punto, los reconocimientos empresariales, también se consideran un elemento relevante de análisis empresarial, porque de estos se desprende una exaltación del recorrido que las empresas han venido desarrollando. Para este caso, su fundadora se convirtió en

una de las primeras mujeres empresarias en Colombia reconocidas por contribuir al desarrollo empresarial regional.

La figura 5, exalta el liderazgo femenino y su rol en el desarrollo empresarial, reflejando la persistencia, disciplina y carisma. Por consiguiente, para las empresas familiares, la participación de la mujer incide de forma directa en la configuración de los valores y la cultura de la familia hacia la organización, siendo uno de los agentes encargados de educar, cuidar y fortalecer los lazos entre los miembros del núcleo familiar y su adaptación al entorno.

Figura 5. Reconocimiento al Desarrollo Empresarial para Café la Palma, 1997



Fuente. Archivos de la empresa Café La Palma

Ya entrando en el nuevo milenio, en el año 2005, se le dio a la empresa el Certificado de ICONTEC sobre Gestión de Calidad, reconociendo el esfuerzo por generar un producto destacado en el suroccidente colombiano y su aporte en el desarrollo de la economía regional.

En el año 2017, la empresa era dirigida por los hermanos Paredes Tobar. Por una parte, Gloria Regina, quien se desempeñaba como Administradora, y Carlos Andrés, como jefe de Mercadeo y Relaciones Públicas. Fue gracias a sus conocimientos profesionales que se logró fortalecer la empresa aún más, buscando mejorar el producto día a día y satisfacer las necesidades de un nicho de mercado regional y nacional. También, su crecimiento a nivel de infraestructura ha sido notorio, contando con vehículos nuevos para el reparto del café, dos van y un proyecto diseñado de ampliación de la estructura física de la planta y compra de una empacadora automática de café para mejorar el rendimiento y la productividad. Algo importante a resaltar es el hecho que la empresa ha buscado estar a la vanguardia con la tecnología apropiada para el medio competitivo regional. Por ejemplo, cuenta con un parque automotor adecuado para la correcta distribución del producto, generando empleo directo a más de 35 familias productoras de café en la región, bajo los requisitos laborales y administrativos pertinentes, destacándose en el manejo organizacional y financiero.

En este orden de ideas, la incorporación del talento humano y su desarrollo profesional, sin desconocer la experiencia adquirida en el proceso, generan en las organizaciones, un liderazgo destacado y reconocido por los colaboradores, que facilita la toma de decisiones.

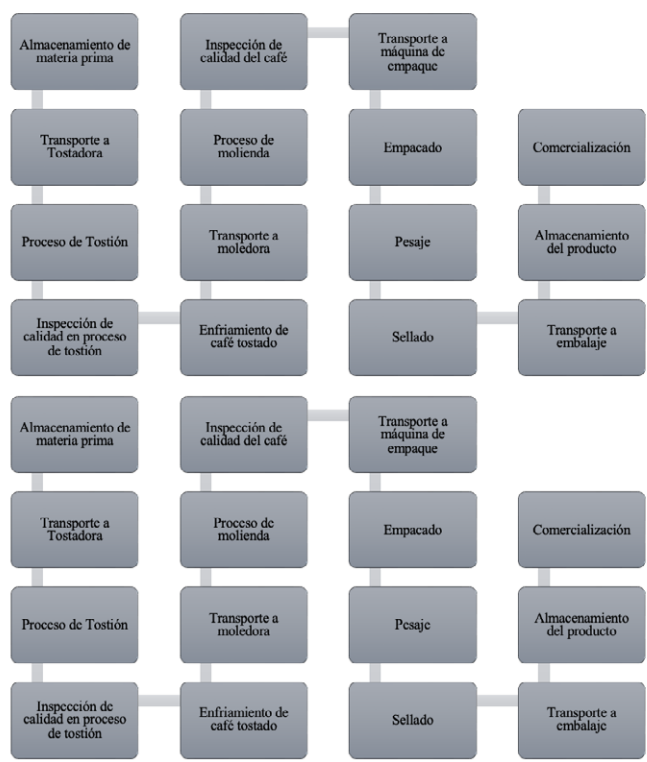
Por consiguiente, la gestión del talento humano se ha asumido, desde una transformación y evolución permanente, pasando de tareas exclusivas, a una industria más consciente de la necesidad de potenciar las capacidades, yendo más allá de un simple reclutamiento de personal, para considerarlo como bien lo expresan Soler y Ortiz (2015), en una estrategia integrada para atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y, como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplan los estándares de calidad

requeridos por el mercado y, por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos empresariales.

Proceso industrial del grano en Café la Palma

Para llegar a ser una de las empresas con mayor reconocimiento en la región, Café la Palma debió reinventarse a lo largo de estos años en sus procesos productivos y administrativos, procurando la calidad y necesidades de un consumidor que se ha arraigado, no solo en el Cauca, sino en todo el país. Así, a continuación, se muestra en la figura 2, el diagrama del proceso de la producción del grano en Café la Palma, implementado en el proceso industrial existente en la actualidad.

Figura 6. Palma Diagrama proceso producción Café la Palma



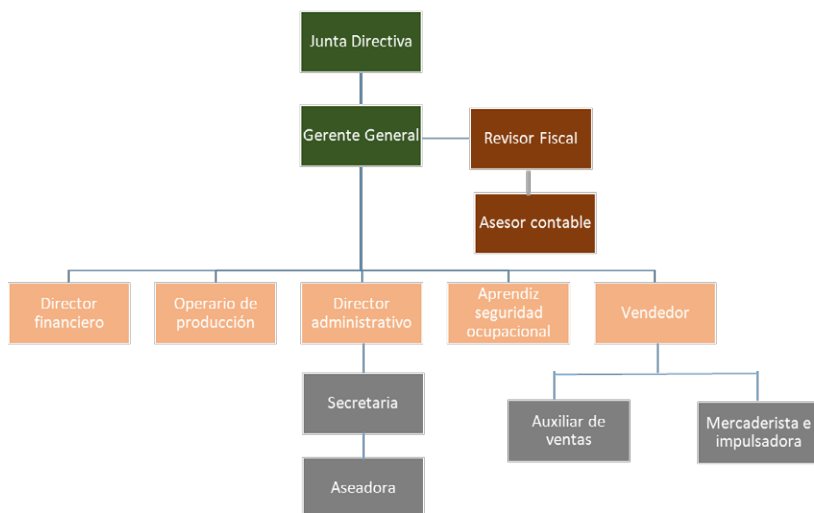
Fuente. Archivos de la empresa Café la Palma

Del mismo modo, la evolución tecnológica de la empresa ha sido significativa, haciendo diferentes esfuerzos para mejorar su productividad y competitividad, que van desde el diseño de máquinas para adaptarlas a las necesidades de la empresa hasta la adquisición de molinos y tostadoras para modernizar la planta de producción. Por otro lado, y de acuerdo a su objetivo de mantener cercanía con el consumidor, Café la Palma guarda la tradición de mantener una carpa en la entrada de la empresa, lugar en el que, desde muy temprano, diversos transeúntes, estudiantes, deportistas y ciudadanos en general pueden degustar una taza de café.

Organización empresarial de Café la Palma

En la actualidad, esta es una empresa dirigida por los hermanos Paredes Tobar y tiene como misión empresarial procesar y comercializar café tostado y molido de excelente calidad, inigualable aroma y sabor seleccionando, analizando los mejores granos de café que la región ofrece brindando valor agregado en el servicio, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Su estructura organizacional, visible en la figura 7 permite reconocer su orden jerárquico hacia el cumplimiento de su filosofía organizacional. Como organización, tiene proyección de ser una empresa que incursione en el mercado nacional con puntos de distribución en las principales ciudades del país, manteniendo el posicionamiento logrado en el territorio caucano (Café la Palma, 2022).

Figura 7. Organigrama Café la Palma



Fuente: Archivos de la empresa Café la Palma

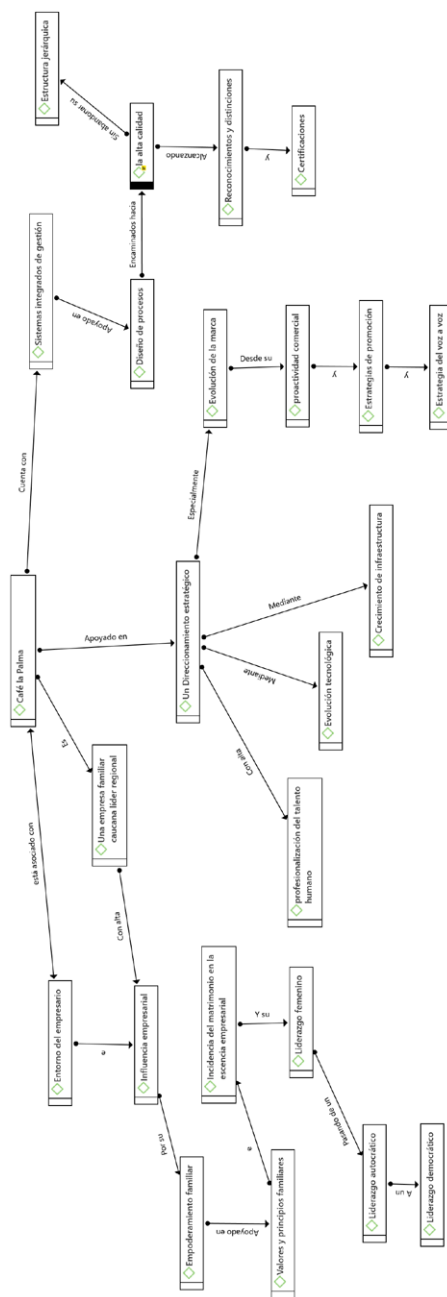
En cuanto a la política de calidad de Café la Palma se fundamenta en la satisfacción de los clientes buscando el mejoramiento continuo de los procesos de la organización a través del compromiso del recurso humano, socios y proveedores mediante el cumplimiento de las normas legales y ambientales que los rigen.

Por otra parte, el análisis empresarial es una gestión esencial en la administración, donde se aportan aspectos claves en cuanto a fortalezas y debilidades de la organización. De esta manera puede ser evaluado el potencial de la empresa para concebir nuevas estrategias y alcanzar los objetivos empresariales propuestos, considerando que el sector cafetero, como bien lo argumenta López et al. (2021), exige una renovación y evaluación de su direccionamiento estratégico, que permita una rápida adaptación a los cambios, especialmente, asociados a amenazas como las variedades de café resistentes a la roya, aplicación de fertilizantes, análisis de suelos, plantación en sombra y limpieza del cafetal, escenarios que van de la mano, al complejo desafío de los altos costos de los insumos y la volatilidad de los precios del café en el mercado, como la incorporación de tecnología de punta,

que en el caso de productores regionales, no es de fácil acceso por la inversión y el desconocimiento en su implementación.

A manera de síntesis, la figura 8 representa los elementos significativos del liderazgo empresarial de Café la Palma, como una empresa con características destacadas en el ámbito de liderazgo empresarial regional. En ellos, se evidencia su estilo de liderazgo, que pasa de un estilo autocrático a uno con rasgos de mayor democracia, con alta incidencia del matrimonio y la figura femenina en la esencia empresarial. Por otra parte, su direccionamiento estratégico, se apoya de manera general, en tres elementos, el primero, encaminado a fortalecer el profesionalismo del talento humano, el segundo, relacionado con un interés por lograr una evolución tecnológica, el tercero por su crecimiento en infraestructura y el cuarto, por el desarrollo de marca como un elemento distintivo. Así mismo, los sistemas integrados de gestión, han facilitado el diseño de procesos, orientados hacia la alta calidad, trayendo como resultado, la obtención de reconocimientos y certificaciones, convirtiéndola en una organización destacada en el ámbito cafetero caucano.

Figura 8. Red semántica elementos significativos del liderazgo empresarial de Café la Palma



Fuente: propia

5

CAPÍTULO CINCO

Políticas de promoción y fortalecimiento del sector cafetero colombiano

De acuerdo al Departamento Nacional de Desarrollo (PNUD, 2018b) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y que es ejecutado por el gobierno del Presidente Iván Duque, la política pública orienta sus esfuerzos hacia el sector agrícola del país, bajo los siguientes aspectos:

1. Para fortalecer al sector agrícola se le debe abastecer de bienes y servicios públicos con una inversión aproximada del 50% de su presupuesto.
2. Crear los elementos necesarios que determinen una mejor producción a través de la posesión de la tierra y una planeación estratégica para promover el desarrollo rural.
3. Promover la articulación de pequeños y medianos productores estimulando en zonas, con gran potencial agrícola, la creación de clústeres competitivos.
4. Fortalecer las cadenas productivas para que haya una mejor trazabilidad de los productos desde su producción en las granjas hasta el cliente final, promoviendo las buenas prácticas para garantizar altos estándares de calidad, sanidad e inocuidad.
5. Promover la democratización financiera para el productor agropecuario a través de estrategias que le faciliten el acceso al crédito.
6. Implementar el modelo de agricultura por contrato, que le permita al pequeño productor fortalecer su cadena de valor, garantizando el acceso a financiación a bajo costo para hacer sostenible el proceso desde la siembra hasta la cosecha y la venta de sus productos a un precio justo.

De esta forma, el gobierno nacional ha buscado impulsar subsectores como el cafetero en una dinámica que se articula

con la Federación Nacional de Cafeteros, la cual impulsa y apoya iniciativas para fortalecer la política pública. Entre dichas iniciativas está la aprobación de la Ley 2046 de 2020, por la cual se establecen mecanismos que favorecen la participación de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos. Esta ley potenciará la participación de los productores locales en los mercados regionales, visibilizando sus productos y permitiendo su venta a un precio justo, estimulando todas las cadenas productivas agropecuarias en las que se incluye la del café (Congreso de Colombia, 2020).

La implementación de esta ley, permitirá a pequeños productores de comunidades vulnerables acceder a un sistema que les permita llegar con sus productos a mercados previamente establecidos por los municipios y con el apoyo de las gobernaciones para comercializarlos en escenarios atractivos para el cliente.

Igualmente, desde la gestión realizada por la alta dirección de FNC, se realiza un constante seguimiento a diferentes iniciativas legislativas para contribuir al bienestar del sector cafetero, alivios al sector agropecuario, agroturismo, mujeres rurales, seguro agropecuario, propiedad de tierras rurales, crédito agropecuario y rural, pasivo pensional del Fondo Nacional del Café FNC, emprendimiento rural y presupuesto de 2021, entre otros (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020a).

Según este informe, se trabaja en conjunto con la Sociedad de Agricultores de Colombia SAC en planes de mejoramiento de vías terciarias, reforma a temas laborales, temas internacionales del agro colombiano, seguridad jurídica de la propiedad rural, reforma al sistema de crédito, creación del Consejo Superior Intersectorial, reglamentación del Plan de Desarrollo, presupuesto del sector agropecuario y conectividad, entre otros aspectos que fortalecen directa e indirectamente al sector cafetero. También genera una alianza constante con el gobierno nacional actualizando la información sobre la recolección de la cosecha, programas de renovación, créditos, conectividad y seguridad alimentaria. Estos

estrechos vínculos fueron fundamentales para la puesta en marcha del Plan Cosecha y el protocolo de bioseguridad desplegado durante la pandemia del Covid-19.

Otra de las políticas desplegadas por la FNC es la de proteger al productor cafetero ante la constante volatilidad de los precios del café, la tasa de cambio y los altibajos de la productividad, creando el Fondo de Estabilización de Precios, igualmente impulsa el proyecto sobre digitalización del proceso exportador para simplificar y optimizar la trazabilidad documental de forma electrónica.

Para abordar las políticas de promoción y fortalecimiento del sector cafetero colombiano, es necesario mencionar como primera medida, que el Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia – CONPES, desde el departamento de Planeación, ha venido liderado en los últimos años diferentes iniciativas para el fortalecimiento del sector. Entre ellas, vale la pena mencionar, algunos esfuerzos consignados en el CONPES 3139 de 2001 sobre Estrategia de Apoyo al Sector Cafetero, CONPES 3418 de 2006 encaminado hacia el Fortalecimiento de la Calidad del Café de Colombia, el CONPES 3866 de 2016 relacionado sobre la Política de Desarrollo Productivo, así como el actual CONPES 4052 de 2021 que expone la Política para la Sostenibilidad de la Caficultura Colombiana.

No obstante, adelantando una trazabilidad en materia de políticas, se puede evidenciar que algunos aspectos han sido liderados con mayor interés, entre los que se destacan, elevar los niveles de productividad, desarrollando estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor, acompañamiento en el comportamiento del precio tanto interno como en mercados internacionales y la financiación de la labor cafetera.

Concretamente el CONPES 4052 del 2021, se destaca por su interés en el diseño de estrategias orientadas a garantizar la sostenibilidad de la actividad cafetera a largo plazo, con el fin

de reducir la incertidumbre y dependencia de los caficultores a programas sociales y transferencias monetarias (CONPES, 2021).

En este ámbito son innumerables los estudios que se vienen adelantando, entre los que se destaca el expuesto por Chen (2020) quien aborda desde la investigación *Los impactos de la obligación moral percibida y la identidad propia de sostenibilidad en el desarrollo sostenible: una teoría del modelo de intención de compra de comportamiento planificado del café etiquetado como sostenible y el efecto moderador del escepticismo sobre el cambio climático*, los impactos en el desarrollo sostenible y su articulación al modelo actual de intención de compra del café etiquetado, desde el enfoque de la sostenibilidad y el reconocimiento en el cambio climático. Esto es de gran relevancia porque resalta el papel activo del consumidor y su interacción con marcas que apunten a una contribución positiva con el entorno, siendo una condición relevante en el momento de llevar a cabo la compra, así como en el diseño de estrategias hacia el empoderamiento del sector con un enfoque de mayor responsabilidad con el entorno.

Partiendo de ese contexto, la Política de Sostenibilidad del Sector Cafetero, CONPES 4052, emitida por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES, 2021), aborda cuatro estrategias y once líneas de acción, que se han venido fortaleciendo desde diferentes frentes y que dan pie para adelantar un ejercicio de comparación general frente al panorama internacional. La primera línea estratégica encaminada a fomentar el acceso a activos para incrementar la productividad, aborda líneas relacionadas con:

1. La reducción y flexibilización de costos de producción.
2. Aumentar la infraestructura para el manejo de la poscosecha.
3. Estabilización en el proceso de renovación a nivel de finca cafetera.
4. Eficiencia en la gestión de recurso hídrico.
5. Conocimiento de la reglamentación para el manejo de sombríos forestales en fincas cafeteras.

En este aspecto es relevante mencionar el direccionamiento de recursos hacia inversiones en tecnología de cosecha, así como mecanismos de financiación ambientalmente sostenibles, la promoción para el acceso de crédito bajo esquemas asociativos e integradores con el fin de adquirir activos productivos, además de la gestión integral de riesgos. De igual forma, es necesario apostar a programas de renovación de cafetales, articulado a la estrategia nacional de economía circular y su contribución a la mitigación de los efectos del cambio climático, siendo la labor de acompañamiento desde programas de formación hacia el caficultor muy importantes, porque con ello, se espera mejores ejercicios de planificación y optimización de recursos.

Es decir, incorporar conceptos como economía circular al sector caficultor, es tener la oportunidad de generar un proceso de aprovechamiento significativo que no solo involucra el uso adecuado de residuos, sino que dinamiza los encadenamientos productivos, incrementando la mano de obra, dinamizando los aportes en materia de transferencia tecnológica, innovación y desarrollo. Al respecto, es pertinente mencionar a Mayson y Williams (2021) y su estudio *Economía circular para el café: valorización de los pozos*, a través del cual asocian algunos elementos en el uso del café, como por ejemplo el café molido usado, como una forma de responder a una serie de problemáticas de la industria, directamente asociados a la sostenibilidad que incluye, entre otros aspectos, la demanda de energía, la gestión de residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero GEI, situaciones que también son evidentes en el sector caficultor colombiano.

La segunda línea estratégica enfocada en estabilizar el ingreso del caficultor para reducir el impacto de factores externos que influyen en el precio y la producción de café, considera la necesidad de fomentar el acceso a herramientas que reduzcan la incertidumbre y promuevan la gestión de riesgos agropecuarios y la capacidad de ahorro del agricultor, en este caso, productor de café.

En consecuencia, la gestión de riesgos requiere contar con herramientas, conocimientos y destrezas por parte del caficultor para el manejo y aplicación de metodologías para el control de riesgos agropecuarios, mediante el uso de sistemas de información unificado que permita disminuir las asimetrías de información relacionados con el mercado del café. Sin duda las estrategias encaminadas hacia la gestión del riesgo en el sector agropecuario, específicamente en la industria cafetera, se convierte en un desafío, no solo para las entidades que acompañan con asistencia técnica a los caficultores, sino también al agricultor que debe iniciar con un cambio de paradigma.

Al respecto, son diversos estudios que se adelantan en esta materia, entre los que se desatacan Hakorikama y Akcaoz (2020) con el estudio *Fuentes de riesgo y estrategias de gestión en el cultivo del café: un estudio de caso en Rwanda*, cuyo propósito buscó evaluar los incentivos y las percepciones de los agricultores para adoptar las estrategias de afrontamiento o adaptación de riesgo que se han implementado y determinar los factores socioeconómicos que afectan la participación de los agricultores en las estrategias de reducción de riesgos en el sector cafetero de Ruanda, encontrando como principales fuentes de riesgo, la volatilidad de los precios de las cerezas de café, falta de lluvia suficiente, variedades de café no reproductivas e inundaciones.

Así mismo, como principales estrategias de adaptación al riesgo, se menciona la implementación de una agricultura mixta o cultivos intercalados, seguida del uso de suficientes insumos químicos, variedades de café nuevas y resistentes, y el uso de pesticidas, lo que pone de manifiesto que existen todavía una dependencia hacia este tipo de producción.

Para la valoración del perfil de tasa, se requiere el apoyo financiero en pagos de primas de cobertura de precio y tasas de cambio, logrando con ello, promover una mayor inclusión financiera de los productores cafeteros, además de mecanismos de estabilización del ingreso a los mercados, logrando un mayor

dinamismo en las ventas a futuro como estrategia para combatir la volatilidad en el precio.

La tercera línea está relacionada con la necesidad de promover nuevos mercados y consolidar los existentes para que el caficultor tenga una mejor remuneración por su actividad, de acuerdo con la calidad de su producto, que incluye algunas líneas como:

6. Impulsar la exportación de café con mayor valor agregado.
7. El acceso a mercados en cumplimiento de nuevas exigencias sanitarias y de inocuidad.
8. Impulsar un sistema de compras que reconozca al productor, su perfil de taza e incrementar el consumo interno de café.

Para dar cumplimiento a esta línea estratégica, se valora la necesidad de impulsar la industria de la transformación y café con mayor valor agregado, así como el manejo de moléculas que afectan el ingreso a nuevos mercados, mediante mecanismos de monitoreo, a partir de estudios de residualidad mediante la inversión en laboratorios móviles y fijos e infraestructura para la compra de café, como el fortalecimiento de redes de laboratorios nacionales especializados en el análisis de contaminantes orgánicos, contribuyendo a la sostenibilidad cafetera.

En materia de compra del café, se resalta desde Colombia Compra Eficiente impulsado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2019), de donde se quiere iniciar el proceso de identificación de marcas consumidas y entidades compradoras para lograr un mayor aprovechamiento en los sistemas de comercialización. Sumado a lo anterior, la posibilidad de incluir pequeñas y medianas empresas de café en el ecosistema, identificando los actores existentes, así como su participación en los proyectos de café, logrando fortalecer a este tipo de empresas, especialmente en su producción con alto valor agregado.

En la apertura de nuevos mercados y como estrategia de apropiación de una cultura en el consumo del café, su inclusión como parte de la alimentación escolar, se convierte en una oportunidad para apropiar el producto como una marca nacional.

Finalmente, la cuarta línea se enfoca en fortalecer la oferta de bienes públicos en los eslabones de la cadena de café para hacer más competitiva la actividad cafetera, desde la implementación de acciones para:

- Reducir los altos costos de transporte y exportación.
- Aumentar la conectividad digital en zonas cafeteras.

Desde este enfoque, es necesario adelantar la identificación de vías terciarias en zonas cafeteras, logrando tener conocimiento de la existencia y estado vial, y priorizar las inversiones en construcción y mantenimiento, además de promover estrategias para fortalecer el transporte de café en modo fluvial y férreo, logrando incrementar sus índices de competitividad.

Frente a la conectividad digital, se han adelantado acciones encaminadas hacia la instalación y mantenimiento de centros digitales ubicados en zonas estratégicas que brinden servicios a los municipios cafeteros, logrando con ello, incrementar la conectividad.

Servicios y Programas que desarrolla la FNC

Los servicios que presta la Federación Nacional de Cafeteros a los caficultores colombianos se relaciona específicamente al fortalecimiento de todo el gremio cafetero; entre los más importantes se destaca el garantizar un precio estable en la compra del café a través de un mecanismo de mercado justo y fortalecer los procesos de investigación científica y tecnológica a través de CENICAFÉ el cual tiene como objetivo generar conocimiento y tecnologías enfocados en aumentar la productividad, competitividad, sostenibilidad y rentabilidad de la caficultura del país, para transferirlos a los productores. Además,

el servicio de extensión tiene como objetivo apoyar al productor con la transferencia de conocimiento y adaptación tecnológica para mejorar la productividad de los cafetales y la rentabilidad de las familias cafeteras, y el servicio de promoción y publicidad, para generar nuevos mercados y posicionar la marca del café colombiano a nivel mundial.

Por otra parte, entre los programas que impulsa la FNC (2022) están:

1. Parcelas bajo la estrategia de Investigación Participativa con Agricultores – IPA con las cuales se articulen esfuerzos y capacidades para la generación e intercambio de conocimiento a través del diálogo de saberes entre caficultores, extensionistas e investigadores. Esto, con el propósito de transferir tecnología o en los casos que sea necesario validarla o adaptarla con el fin de fortalecer la cadena de valor teniendo en cuenta las características socioeconómicas y culturales de los productores, como también las agroecológicas del entorno. Este programa está acompañado por los extensionistas que asesoran y acompañan a los caficultores con capacitaciones que garanticen la productividad de sus parcelas cafeteras.
2. Programa medioambiental, con el que se permite generar estrategias para el desarrollo sostenible en la producción cafetera, incentivando el cuidado de los ecosistemas por parte de los productores mediante sistemas de producción limpia, a través de un manejo integral de las cuencas para mitigar el impacto del cambio climático global.
3. Renovación de cafetales con recursos del gobierno nacional, el cual tiene como propósito incentivar y motivar a los caficultores a través de créditos, recursos e insumos para renovar sus cafetales con técnicas apropiadas, con la condición que se utilicen variedades de cafés resistentes a la roya y a la enfermedad de la cereza del café. Las variedades recomendadas por la FNC para acceder a este programa son la Castillo general, la Castillo regional y Tabí.

4. Cafés Especiales es un programa con el que se tiene en cuenta que estos son cafés diferenciados por características de origen, preparación o sostenibilidad en su producción. Por ello, la FNC permite a los productores acceder fácilmente a factores diferenciadores como estándares sostenibles, códigos de conducta y al mercado de cafés especiales, que determinan una alta competitividad en los mercados internacionales. Esto le permite al productor de café especial vender la libra a un precio muy atractivo al consumidor internacional.
5. Gestión Empresarial, programa que tiene como objetivo fortalecer, mediante las herramientas necesarias la gestión empresarial de los caficultores para que hagan viables económicamente y sostenibles sus micro y pequeñas empresas cafeteras, a través de un manejo equilibrado de sus fincas, con un modelo de negocio que les permita ser competitivos en el mercado.
6. Finalmente, el Crédito Cafetero, programa que tiene como propósito brindar asesoría especializada para que el caficultor acceda según su sistema de producción a créditos que le permitan mejorar su condición financiera con el propósito de potenciar la competitividad y rentabilidad del sector cafetero.

Los anteriores programas liderados por la FNC permiten desplegar las estrategias a través de alianzas público/privadas desde la gestión de los comités de cafeteros departamentales, contribuyendo al fortalecimiento de los ecosistemas regionales cafeteros y el nacional, para posicionar la marca del café colombiano en el mercado internacional con altos estándares de calidad y desarrollando un modelo de producción sostenible acorde a las necesidades ambientales globales.

Conclusiones

En la historia del café colombiano es evidente el impacto que tuvo la colonización antioqueña para sembrar la cultura cafetera en los departamentos del llamado Eje Cafetero, conformado por Caldas, Risaralda y Quindío, para después diseminarse por los departamentos del Valle, Cauca y Nariño. Por lo que la creación de la Federación Nacional de Cafeteros ha sido fundamental en el fortalecimiento del ecosistema nacional del café a lo largo de la historia cafetera colombiana, liderando las políticas económicas y la institucionalidad para desplegar las estrategias e incentivar la producción cafetera.

Por esto, los grandes capitales surgidos de la minería en Antioquia contribuyeron a financiar las inversiones en el sector agrícola, especialmente la producción cafetera. Del mismo modo, las políticas y estrategias lideradas por la FNC impulsan el cultivo y la producción en varios de los departamentos de Colombia, especialmente en Nariño, Cauca y Huila, convirtiéndose poco a poco en el nuevo eje cafetero nacional.

Por otra parte, el Pacto Cafetero permitió posicionar el café colombiano en los mercados internacionales y generar la llamada bonanza cafetera, pero, una vez terminado, las leyes de la oferta y la demanda precipitaron una crisis que principalmente impactó más a los pequeños productores.

Por esto, los bajos precios del café a nivel internacional en las décadas de los noventas y comienzo del siglo XXI precipitaron una desestimulación en la producción cafetera, especialmente en los departamentos del eje cafetero, cuya economía vislumbró una gran oportunidad en el turismo convirtiendo grandes fincas productoras en hoteles, asunto que motivó nuevas dinámicas de producción en los departamentos de Cauca, Huila y Nariño.

De este modo, la evolución del ecosistema cafetero colombiano ha sido evidente ya que se percibe una alianza fructífera entre el gobierno, la FNC, centros de investigación, productores y comercializadores, sin embargo, se debe impulsar más la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico para fortalecer la cadena de valor, especialmente la producción de pequeños y medianos caficultores.

También, la crisis mundial que desató la pandemia, aunque incentivó el consumo de café en las familias y el precio del café no sufrió grandes cambios, se evidenció que se debe mejorar ostensiblemente la conectividad y el uso de las TIC en el primer eslabón de la cadena productiva, para permitirle a los caficultores de las zonas rurales interactuar en tiempo real con todos los demás actores del ecosistema.

Además, la visión del gremio cafetero bajo el liderazgo del FNC a largo plazo ha permitido que se cohesionen importantes estrategias para enfocar al ecosistema cafetero colombiano en la producción de cafés especiales para aprovechar los buenos precios del café a nivel mundial y posicionar la marca del café colombiano bajo altos estándares de calidad y trazabilidad.

Es por esto que, la influencia y colaboración de la FNC con el sector político y gubernamental ha permitido impulsar leyes que no solo fortalecen las dinámicas del sector cafetero sino en general al sector agrícola de Colombia. Aunque se deben generar estrategias que propendan por crear leyes que protejan más al productor en cuanto a los precios de los insumos, maquinaria y tecnología para fortalecer el primer eslabón de la cadena productiva del café y así mejorar los ingresos del pequeño caficultor.

Se reconoce entonces, a la empresa Café la Palma, ubicada en el departamento del Cauca como un referente destacado a nivel nacional en cuanto a los procesos de producción y comercialización del café. Pese a que la organización enfrenta un contexto permeado por el conflicto armado, la violencia contra

líderes sociales y narcotráfico, ha sobresalido por su capacidad para responder a las dinámicas del contexto para alcanzar el reconocimiento regional

También, ha evidenciado una evolución y transformación histórica desde procesos productivos empíricos hasta una gestión debidamente planificada. A la luz de las teorías de liderazgo, la organización ha demostrado una transición de liderazgo autocrático a democrático. Lo anterior, dada la alta disposición colectiva en la toma de decisiones producto de la interacción entre diferentes generaciones.

A lo largo de su historia, ha orientado sus esfuerzos hacia la gestión de la calidad, la consolidación empresarial en marca, la inversión en tecnología con diseño de maquinaria y adquisición moderna de planta de producción y la gestión del talento humano desde el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores. Este tipo de avances le han permitido a la organización: el registro sanitario de primera categoría para la comercialización del producto a nivel nacional, el Premio Nacional al Desarrollo Empresarial y el Certificado de ICONTEC sobre Gestión de Calidad entre otros.

Los anteriores resultados se sustentan en el empoderamiento familiar desde sus inicios y una gestión empresarial de funcionamiento integral que evoluciona. Se convierte entonces, en un agente de cambio regional en cuanto a las dinámicas productivas y la dinamización económica con el liderazgo y acompañamiento institucional de organismos como la Federación Nacional de Cafeteros.

Bibliografía

- Andrade, A. P. (2018). El Estudio de Caso Múltiple. Una estrategia de Investigación en el ámbito de la Administración. *Revista Publicando*, 5(15(2)), 21-34.
- Aquino, R. C. y Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto y Contexto Enfermagem*, 15(4), 679-684. <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?format=pdf&lang=pt>
- Arcia, J. H. (2021). Situated thought in “Recovering the Land to Recover Everything” in the Native Village Misak (Cauca), Colombia. *HiSTOReLo*, 13(26), 14-35. <https://doi.org/10.15446/historelo.v13n26.83595>
- Armendariz, E. (2020). La comunicación como factor de éxito en la Empresa Familiar. Análisis de 40 testimonios del empresariado sobre aspectos clave de la gestión. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 49-70. <https://doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-04-49-70>
- Ballesteros, M. y Escudero, D. (2019). *Eje Cafetero: de centro productor de café a principal punto turístico de grano en el país*. Universidad del Rosario.
- Briñis, A. (2020, julio). Método histórico e investigación social. *Teoría y Praxis*, 23-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/typ.v1i37.13730>
- Café la Palma. (2022). *Café la Palma - Café de Colombia*. <https://cafelapalma.com.co/>

- Calderón, H. F. (2021). *La caficultura convencional, tradicional, especial frente a la nueva tendencia “café de alta calidad con enfoque sostenible” en la zona que comprende el nuevo eje de la caficultura en Colombia: Huila, Cauca y Nariño*. UNAD.
- Campo, D. y Gaviria, C. (2019). Optimización de las condiciones de tiempo y temperatura en el proceso de tostado de café del cauca, teniendo en cuenta la percepción del consumidor . *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería ACOFI*, 1-14. <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/264/260>
- Canales, L. C. (2021). Grupos empresariales familiares: cambios económicos y políticos en El Salvador. *Tiempo y economía*, 8(2), 162-189. <https://doi.org/10.21789/24222704.1774>
- Cardona, C., Osorio, D. y Sotelo, D. (2020). Desempeño de las subregiones del departamento del Cauca y su contribución al desarrollo territorial (2015-2017). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 28(2), 161-179. <https://doi.org/10.18359/RFCE.4645>
- Cardoso, R., Mindiola, M. y López, D. (2022). Sostenibilidad ambiental en empresa minera dedicada a la explotación de agregados pétreos en albania, la guajira. *Interciencia*, 47(February), 8-15.
- Cenicafé. (2020). Informe Anual Cenicafé 2020. *Informe Anual Cenicafé*. <https://doi.org/10.38141/10783/2020>
- Cerquera Losada, O. H., Pérez Gómez, V. H. y Sierra Chavarro, J. (2020). Análisis de la competitividad de las exportaciones del café del Huila. *Tendencias*, 21(2), 19-44. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.139>

- Cerquera, O. H., Pérez, V. H. y Sierra, Y. (2020). Análisis de la competitividad de las exportaciones del Café Huila. *Revista Tendencias*, 2, 19-44. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.139>
- Chaux, B. (2020). La precariedad laboral en el jornalero colombiano: retos del trabajo decente a partir de los lineamientos de la OIT . *Justicia y Derecho*, 8(Enero-Diciembre), 1-10. <https://revistas.unicauca.edu.co/index.php/justder/article/view/1912>
- Chen, M. F. (2020). The impacts of perceived moral obligation and sustainability self-identity on sustainability development: A theory of planned behavior purchase intention model of sustainability-labeled coffee and the moderating effect of climate change skepticism. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2404-2417. <https://doi.org/10.1002/BSE.2510>
- Congreso de Colombia. (2020). Ley 2046 de agosto de 2020 por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos. *Diario Oficial*, 51398, 6 de agosto, 1-10.
- CONPES. (2021). *Documento CONPES 4052. Política para la sostenibilidad de la caficultura colombiana*.
- Corte Constitucional de Colombia. (2001). *Sentencia SU1023-01*.
- Cruz, E. (2019). La recomposición del movimiento campesino en Colombia (2013-2016). *Revista Vía Iuris*, 26, 1-42. <https://doi.org/10.37511/viaiuris.n26a6>
- DANE. (2020). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida ECV 2019*.

De Jesús, C. (2012). *Liderazgo empresarial* (D. Santos (ed.); 1.^a ed.). Red Tercio Milenio. http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/757/1/Liderazgo_empresarial.pdf

De la Torre, J. y Castro, D. (2021, octubre 22). Estructuración de un programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano que permita fortalecer la participación de los caficultores en la cadena de valor del café en el departamento del Huila. *Universidad Surcolombiana*, 1-255. <https://repositoriousco.co/handle/123456789/2014>

de Melo, E., Medina, B., Avelino, J., Zambolim, L., Somarriba, E., Lizardo, C., Barquero, M., Chocooj, M. E., Grande, J., Zamora, A., Pérez, Q., Arjona, C., León Gómez, R., Olbin, D., Chávez, X., Fonseca, C., Vargas, V., Funez, O., Ordoñez, M., ... Gamboa, H. (2021). *Fortalecimiento de plataformas nacionales y regional de investigación y transferencia como apoyo a pequeños y medianos productores de café de países que integran el PROMECAFE**. 51, 1-16. <https://agritrop.cirad.fr/598909/1/Fortalecimiento-Plataformas-Regional.pdf>

DNP. (2019). *Colombia Compra Eficiente*.

Duarte, C. (2013). *Análisis de la posesión territorial y situaciones de tensión interétnica e intercultural en el departamento del Cauca*. Pontificia Universidad Javeriana.

Durán, C. A. y Walteros, J. (2019). Dinámicas socioeconómicas en sistemas cafeteros del centro-suroccidente colombiano. *Sabia Revista Científica*, 5(1). <https://doi.org/10.47366/sabia.v5n1a5>

Escandon, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

- Esguerra, M. del P., Echavarría, J. J., McAllister-Harker, D. y Robayo Duque, C. F. (2016). *Principales conclusiones de la misión de estudios para la competitividad de la caficultura en Colombia*.
- Estrada, F. (2014). *Historia de la Economía Cafetera: Colombia*. Munich Personal RePEc Archive.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia-FNC. (2022). *Estructura*.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020a). Informe de Gestión Cauca 2020. *Comité de Cafeteros del Cauca*.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020b). *Producción de café de Colombia en 2020 fue de 13,9 millones de sacos - Federación Nacional de Cafeteros*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-en-2020-fue-de-139-millones-de-sacos/>
- Fernández, M. (2014). Instituciones y éxito regional cafetero en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 16, 215-240.
- Fernández, Y., Sotto, K. y Vargas, L. (2020). Impactos ambientales de la producción del café, y el aprovechamiento sustentable de los residuos generados. *Producción + Limpia*, 15(1), 93-110. <https://doi.org/10.22507/PML.V15N1A7>
- FNC. (2021). *Informe de Gestión 2021*. <https://doi.org/10.38141/10793>
- Gamboa, P. Y., Mosquera Sánchez, S. A. y Paz Narváez, I. E. (2015). Caracterización física de café especial (Coffea Arabica) en el municipio de Chachagüí (Nariño, Colombia). *Revista Lasallista de Investigación*, 12(1), 90-98. <https://doi.org/10.22507/rli.v12n1a9>

- García, R., Wilches, J., Guerrero, H. y Hernández, M. (2021). *Paz en crisis Tomo II* (R. García, J. Wilches, H. Guerrero, y M. Hernández (eds.); 2.^a ed., Vol. 3). UD. https://www.academia.edu/77096604/Paz_en_Crisis_Tomo_II_Territorializar_la_crisis
- Gómez, S. (2017). *La adopción de la caficultura orgánica por comunidades locales. Reflexiones a partir de un caso en el suroccidente de Colombia (1990-2000)*. Revista Ciencias y Humanidades.
- González Acevedo, A. (2015). Valoración de la sustentabilidad de los policultivos cafeteros del centro occidente y sur occidente colombiano. *Doctorado en ciencias ambientales*.
- Hakorimana, F. y Akcaoz, H. (2020). Risk Sources and Risk Management Strategies in Coffee Farming: A Case Study of Rwanda. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 26(1), 1-17. <https://doi.org/10.24181/TAREKODER.698795>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Mc Graw Hill Education*, ISBN: 978-, 714.
- Hoyos García, J. (2018). *Diseño de una estrategia para la implementación de un clúster de cafés de alta calidad en el corregimiento la venta de Cajibío - Cauca - Colombia*.
- Huang, Q., Zheng, X., Zhang, M. y Zhang, Z. (2022). Agent-based modeling of the word-of-mouth effect on promoting brand-name agricultural products. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 17, 875-896. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11403-022-00349-6>

- Jenkins, M. y Barbosa, F. (2020). The specialty coffee trading company (TSTC): contratos de futuro y opciones. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(2), 1-20. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-12-2018-0279/FULL/XML>
- Jiménez, C. y Tabares, R. (2018). Dinámica no lineal del mercado del café en Colombia. *Revista Mutis*, 8(2), 73-83. <https://doi.org/10.21789/22561498.1405>
- Juspían, S. Y. (2014). *Prácticas de la familia en la comunidad indígena Yanacona El Moral, municipio de la Sierra, Cauca - Repositorio Institucional de URACCAN*. Universidad URACCAN.
- Levy, D., Reinecke, J. y Manning, S. (2016). The Political Dynamics of Sustainable Coffee: Contested Value Regimes and the Transformation of Sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(3), 364-401. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12144>
- López, Á. G., de Rivera, J. y Cassidy, P. R. (2021). The measurement of the economic, social and environmental impact of Peer to Peer online platforms: The case of collaborative consumption. *Empiria*, 49, 87-119. <https://doi.org/10.5944/EMPIRIA.49.2021.29233>
- Lozano, A. (2018). *Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano*. 1-28. [https://federaciondecafeteros.org/static/files/Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano - Andrés Lozano.pdf](https://federaciondecafeteros.org/static/files/Acceso%20al%20cr%C3%A9dito%20en%20el%20sector%20cafetero%20colombiano%20-%20Andr%C3%A9s%20Lozano.pdf)
- Marcelino, M., Torres, A., Muñoz, D. y Camacho, A. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25), 1-32. <https://doi.org/10.21640/NS.V12I25.2508>

- Mayson, S. y Williams, I. D. (2021). Applying a circular economy approach to valorize spent coffee grounds. *Resources, Conservation and Recycling*, 172. <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2021.105659>
- Mendoza, M., Izquierdo, A. y Baque, L. (2019). Las organizaciones en relación con el liderazgo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-13. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1375>
- Miniagricultura. (2021). Cadena Café. En *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, C. (2021). *Informe de coyuntura cafetera*. 1-11.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2017). *Resolución número 0001221 de 2017, por la cual se aprueba la emisión de la estampilla «Homenaje a los 90 años de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia»*.
- Moss, S. (2017). Coffee: the fuel of materials research. *MRS Bulletin*, 42(11), 863-864. <https://doi.org/10.1557/MRS.2017.266>
- Muñoz, J., Benavides, C., Lagos, T. y Criollo, C. (2021). Manejo agronómico sobre el rendimiento y la calidad de café (*Coffea arabica*) variedad Castillo en Nariño, Colombia. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 32(3), 750-763. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/am.v32i3.44403>
- Northwestern University. (2021). *Coffee helps fight COVID-19*. 1. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=5&sid=9398fca2-c4ae-4984-9958-84b63bd4c4bc%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=151428264&db=bth>

- Ocampo, O. L. y Álvarez, L. M. (2017). *Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia*. 36(64), 139-165. <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2021). *Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2020*. https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/ODC/Documents/Monitoreo/INFORME_MONITOREO_SIMCI_2020_WEB.pdf
- OMC. (2019). *Examen Estadístico del Comercio Mundial*.
- Ordoñez, Z. y Montoya, B. (2017). Evaluación agronómica de Coffee Arábica Variedad Castillo y Caturra en dos sistemas de producción (sol y sombra); en la Hacienda los Naranjos, Vereda la Venta (Cajibío-Cauca). *Magazine of the Colombian Association of Biological Sciences (ACCB)*., 1, 58-66. <https://revistaaccb.org/r/index.php/accb/article/view/141>
- Oviedo, R. A. y Castro, E. S. (2021). A comparative analysis of the sustainability of coffee production system in farms of Santander and Caldas, Colombia. *Ciencia Tecnología Agropecuaria*, 22(3). https://doi.org/10.21930/rcta.vol22_num3_art:2230
- Padilla, C. y Collazzo, P. (2020, diciembre 19). *Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CR-12-2020-0160/full/html>
- Palafox, M., Ochoa, S. y Jacobo, C. (2020). La empresa familiar: evolución teórica de su conceptualización. *Folletos Gerenciales*, 24, 94-107. <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/240>

- Parque Tecnológico de Innovación del Café y su Caficultura (TECNICAFÉ), Corporación Universitaria ComfacaUCA (UNICOMFACAUCA), Nacional de Aprendizaje (SENA), Cafebio, A. veredales. S. C. S. A. G. y Producción, G. y D. de la U. P. de M. (2020). *Proyecto Café Cultura. Experiencias de la UPM en LAC*.
- Pérez, E., Godínez-montoya, F. y Ecorfan, L. (2015). *La producción y el consumo del café*. ECORFAN.
- Perfetti, J. J., Balcazar, Á., Hernández, A. y Leibovich, J. (2013). Vinculación de los pequeños productores al desarrollo de la agricultura. En *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*.
- PNUD. (2018a). *Plan Nacional de Desarrollo «Pacto por Colombia, pacto por la equidad»*.
- PNUD. (2018b). *Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*.
- Promecafé. (2011). *Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura (PROMECAFE)*. <https://promecafe.net/wp-content/uploads/2018/04/IICA-Broshure-PROMECAFE-baja.pdf>
- Rivera, C. (2022). Competitiveness of the Mexican coffee in international trade: a comparative analysis with Brazil, Colombia, and Peru (2000 -2019). *Análisis Económico*, 37(94), 181-199. <https://doi.org/10.24275/UAM/AZC/DCSH/AE/2022V37N94/RIVERA>
- Rodríguez, H. (2020). La gestión del cambio de las empresas familiares: sus riesgos y retos en Bogotá, Colombia. *Principia Luris*, 17, 157-173. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/piuris/article/view/2164>

- Rodríguez Rojas, Y. L., Rodríguez Vásquez, W. C. y Peñarete Moreno, D. F. (2021). Evaluación de la calidad de vida en el trabajo en productores de café en Cundinamarca, Colombia. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 23(1), e1885. https://doi.org/10.21930/rcta.vol23_num1_art:1885
- Rojo, E. y Pérez, E. (2019). Café I (G. Coffea). *Revista Reduca*, 113-132. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/27835/>
- Solarte, Z., Montes, C. y Paz, J. P. (2019). Caracterización y diagnóstico de los sistemas productivos en la vereda San Roque, Morales-Cauca. *Bioteología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 17(2), 24-35. <https://doi.org/10.18684/BSAA.V17N2.1250>
- Soler, V. y Ortiz, A. (2015). Evolución en la implantación de sistemas integrados de gestión. *3C Empresa*, 193-205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4924487>
- Suárez, I., Gorbaneff, Y. y Beltrán, J. (2010). Aplicabilidad de las tipologías de motivos de fusiones: el caso Davivienda-Bansuperior-Bancafé, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 117-136.
- Supracafé Colombia. (2021). *Forumcafé*. <https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/colombia.pdf>
- Tran, T. y Chen, H. (2022, junio). Climate change risk perception and adaptive behavior of coffee farmers: the mediating role of climate-related attitudinal factors and moderating role of self-efficacy. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 354-368. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13412-021-00732-y>

- Trujillo, H. A., Mitidieri, F. J. y Hashimoto, E. M. (2021). Denomination of origin 'café del huila' and dynamics of coffee growing in colombia. *Coffee Science*, 16, 1-10. <https://doi.org/10.25186/v16i.1827>
- Vera, R. (2020). *A Business Case to Increase Specialty Coffee Consumption in Producing Countries*. 1-22.
- Vignola, R., Otarola, M., Alpizar, F. y Rivera, P. (2019). Gobernanza para la Adaptación basada en Ecosistemas (AbE) para pequeños caficultores de América Central. *Centro Agronómico Tropical De Investigación y Enseñanza Catie*, 19-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756599>
- Villamarin, C. y Rincón, A. (2015). Efecto de los cultivos ilícitos en la producción de café en Colombia. *Revista Alimentos hoy*, 23(36), 1-15. <https://alimentos hoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/viewFile/375/319>
- Xu, G. y Guo, F. (2022). *Sustainability-oriented maintenance management of highway bridge networks based on Q-learning*. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103855>
- Yepes, C. (2016). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios*, 8, 19-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.09.001>
- Yoshida, M. P. y Soto, Y. de J. (2020). *Política de calidad del café en Colombia: cambios y consecuencias*. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/51365>
- Zuluaga, J. C. (2021). Reseña. Historia empresarial en América Latina: Temas, debates y problemas. L. *Tiempo y economía*, 8(2), 190-196. <https://doi.org/10.21789/24222704.1776>

Apéndice

Variables de estudio

No.	Variables
1	Caficultura colombiana
	Contexto histórico desde el siglo XIX
	Apoyo institucional
2	Historia empresarial cafetera
	Contexto histórico cafetero. Departamentos: Antioquia, Huila, Cauca, Nariño
3	Evolución y actualidad del sector
	Contexto social, cultural y económico
4	Liderazgo empresarial
	Gestión estratégica
	Estrategias en la gestión de talento humano, de calidad y tecnología
	Planeación, dirección y control
5	Políticas de promoción y fortalecimiento del sector cafetero colombiano
	Marco normativo
	Programas de desarrollo

La caficultura es uno de los hitos más importantes que ha trascendido y acompañado la historia colombiana, generador de desarrollo económico y social de departamentos con alta incidencia agropecuaria como es el caso del departamento del Cauca, región ubicada al suroccidente del país. Su transformación histórica se debe a los esfuerzos e interrelación entre la Universidad, Empresa, Estado y Sociedad, dando paso a nuevos escenarios que incrementan la competitividad territorial, desde la innovación productiva, el diseño de políticas público privadas, la generación de conocimiento académico y científico.

En general, es la representación del pensamiento colectivo hacia el bienestar regional, pasando de una concepción tradicional en la conformación de las empresas de base familiar cafeteras a un mundo de estándares internacionales que exigen innovación y desarrollo para ser competitivo, sin que ello desconozca la esencia de lo local. Por el contrario, invita a los lectores a explorar una cultura de tradiciones, arraigo y patrimonio cultural.

Entonces, al analizar las características del liderazgo empresarial del sector cafetero, es posible encontrar los inicios de la caficultura colombiana, la historia empresarial cafetera del suroccidente colombiano, así como la evolución y actualidad del sector, experiencias significativas del liderazgo empresarial caucano, y las políticas de promoción y fortalecimiento del sector cafetero.



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN

Trabajo de Investigación
Fundación Universitaria de Popayán

e-ISBN: 978-958-722-720-8